



COPY OF PAPERS  
ORIGINALLY FILED

#9

PATENT  
ATTORNEY DOCKET NO. 15115.003001  
PATENT APPLICATION NO. 09/885,296

IN THE UNITED STATES PATENT AND TRADEMARK OFFICE

Applicant : Atsushi SHIMIZU  
Serial No.: 09/885,296  
Filed : June 20, 2001  
Title : Method of Setting Direction of Growing Personnel, Method of Selecting  
Supplementary Capability, Method of Selecting Supplementary Personnel,  
Method of Evaluating Personnel, System of Forming Personnel Fostering Plan,  
Personnel Supplementing System, Business Achievement Assessing System  
and Information Transmitting Medium

Art Unit: 2161  
Examiner:

Assistant Commissioner for Patents  
Washington, DC 20231

RECEIVED

JUN 25 2002

Technology Center 2100

TRANSMITTAL OF PRIORITY DOCUMENT(S) UNDER 35 U.S.C. 119

Applicant hereby confirms his claim of priority under 35 U.S.C. 119 from Japanese Application No. 2000-185287 filed June 20, 2000. A certified copy of the application from which priority is claimed is submitted herewith.

Please charge any fees due in this respect to Deposit Account No. 50-0591, referencing 15115.003001.

Respectfully submitted,

Date: June 11, 2002

*Jonathan P. Osha*  
Jonathan P. Osha  
Reg. No. 33,986

45,925

RECEIVED

JUN 26 2002

GROUP 3600

ROSENTHAL & OSHA L.L.P.  
1221 McKinney, Suite 2800  
Houston, TX 77010

Telephone: 713/228-8600  
Facsimile: 713/228-8778

Date of Deposit: June 11, 2002

I hereby certify under 37 CFR 1.8(a) that this correspondence is being deposited with the United States Postal Service as first class mail with sufficient postage on the date indicated above and is addressed to the Assistant Commissioner for Patents, Washington, D.C. 20231.

*Wendy L. Hippe*  
Wendy L. Hippe

RECEIVED

JUL 11 2002

OFFICE OF PETITIONS

11/6/02  
P#  
#5



日 本 国 特 許 庁  
JAPAN PATENT OFFICE

別紙添付の書類に記載されている事項は下記の出願書類に記載されている事項と同一であることを証明する。

This is to certify that the annexed is a true copy of the following application as filed with this Office

RECEIVED

JUN 25 2002

Technology Center 2100

出 願 年 月 日  
Date of Application:

2000年 6月20日

出 願 番 号  
Application Number:

特願2000-185287

[ ST.10/C ]:

[ JP2000-185287 ]

出 願 人  
Applicant(s):

オムロン株式会社

RECEIVED

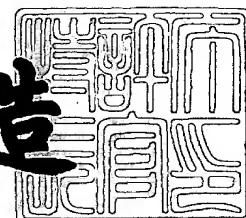
JUN 26 2002

GROUP 3600

2002年 3月29日

特 許 庁 長 官  
Commissioner,  
Japan Patent Office

及 川 耕 造



出証番号 出証特2002-3022084

【書類名】 特許願

【整理番号】 1320P

【あて先】 特許庁長官殿

【国際特許分類】 G06F 17/60

【発明者】

【住所又は居所】 京都府京都市右京区花園土堂町10番地 オムロン株式会社内

【氏名】 清水 敦

【特許出願人】

【識別番号】 000002945

【氏名又は名称】 オムロン株式会社

【代理人】

【識別番号】 100078916

【弁理士】

【氏名又は名称】 鈴木 由充

【手数料の表示】

【予納台帳番号】 056373

【納付金額】 21,000円

【提出物件の目録】

【物件名】 明細書 1

【物件名】 図面 1

【物件名】 要約書 1

【包括委任状番号】 9803438

【プルーフの要否】 要

【書類名】 明細書

【発明の名称】 人材の成長方向の設定方法、補充能力の選択方法、補充人材の選択方法、人材評価方法、人材育成プラン作成システム、人材補充システム、業務実績査定システム、ならびに情報伝達用媒体

【特許請求の範囲】

【請求項1】 組織内の人材の育成プランを作成するのに必要な人材の成長方向を設定する方法であって、

組織の任務に関する情報を受け付けた後に、その情報を用いて前記組織が必要とする能力を求め、

前記組織内の各人材の能力に関する情報を受け付けた後に、その情報を用いて組織が保有する能力を求め、

前記組織が必要とする能力の種類毎に、その能力の必要量を組織が保有する能力量と比較して組織における能力の過不足状態を抽出した後に、この抽出結果に基づき前記各人材の能力に関する情報から各人材の成長方向を個別に設定する人材の成長方向の設定方法。

【請求項2】 組織内の人材の育成プランを作成するのに必要な人材の成長方向を設定する方法であって、

組織の現在の任務および組織に将来与えられる可能性のある任務に関する情報を受け付けた後に、その情報を用いて現在および将来の組織が必要とする能力を求め、

前記組織内の各人材の能力および将来像に関する情報を受け付けた後に、その情報を用いて組織が保有する能力および組織が将来保有する可能性のある能力を求め、

前記現在および将来の組織が必要とする能力の種類毎に、その能力の必要量を組織が保有する能力量および組織が将来保有する可能性のある能力量と比較して組織における能力の過不足状態を抽出した後に、この抽出結果に基づき前記各人材の能力および将来像に関する情報から各人材の成長方向を個別に設定する人材の成長方向の設定方法。

【請求項3】 組織に補充する能力を選択する方法において、



組織の任務に関する情報を受け付けた後に、その情報を用いて前記組織が必要とする能力を求め、

前記組織内の各人材の能力に関する情報を受け付けた後に、その情報を用いて組織が保有する能力を求め、

前記組織が必要とする能力の種類毎に、その能力の必要量を組織が保有する能力量と比較して組織における能力の過不足状態を抽出し、

所定の能力を有する補充用人材またはその能力により実行される業務サービスが登録されたデータベースから、前記組織における能力の不足状態に応じたデータを抽出する補充能力の選択方法。

【請求項4】 組織に補充する能力を選択する方法において、

組織の現在の任務および組織に将来与えられる可能性のある任務に関する情報を受け付けた後に、その情報を用いて現在および将来の組織が必要とする能力を求め、

前記組織内の各人材の能力および将来像に関する情報を受け付けた後に、その情報を用いて組織が現在保有する能力および組織が将来保有する可能性のある能力を求め、

前記現在および将来の組織が必要とする能力の種類毎に、その能力の必要量を組織が保有する能力量および組織が将来保有する可能性のある能力量と比較して組織における能力の過不足状態を抽出した後に、この抽出結果に基づき前記各人材についての能力および将来像に関する情報から各人材の成長方向を個別に設定し、

前記各人材の成長方向を示す情報を含む育成プランを作成して出力するとともに、所定の能力を有する補充用人材またはその能力により実行される業務サービスが登録されたデータベースから、前記現在の組織における能力の不足状態に応じた能力、ならびに組織内の各人材がそれぞれ前記設定された成長方向に沿って成長するまでの間に不足する能力に関するデータを抽出する補充能力の選択方法。

【請求項5】 請求項4に記載された補充能力の選択方法において、

前記人材育成プランの出力から所定期間経過後に、その時点における各人材の

能力に関する情報を用いて組織が保有する能力の伸び度合を抽出し、この能力の伸び度合に応じて組織に対して請求する報賞額を決定する補充能力の選択方法。

【請求項 6】 組織に補充する人材を他の組織から選択する方法であって、複数の組織について、それぞれその組織の任務に関する情報を受け付けた後に、その情報を用いて前記組織が必要とする能力を求め、

前記各組織に所属する各人材について、それぞれその人材の能力に関する情報を受け付けた後に、その情報を用いて各組織が保有する能力を求め、

各組織について、それぞれその組織が必要とする能力の種類毎にその能力の必要量を組織が保有する能力量と比較して、各組織における能力の過不足状態を判別し、

任意の組織において不足すると判別された能力が、他の組織において過剰となると判別されたとき、後者の組織において前記能力を有する人材を、前者の組織への補充人材として抽出する補充人材の選択方法。

【請求項 7】 組織に補充する人材を他の組織から選択する方法であって、複数の組織について、それぞれその組織の現在の任務および組織に将来与えられる可能性のある任務に関する情報を受け付けた後に、その情報を用いて現在および将来の組織が必要とする能力を求め、

前記各組織に所属する各人材について、それぞれその人材の能力および将来像に関する情報を受け付けた後に、その情報を用いて各組織が現在保有する能力および各組織が将来保有する可能性のある能力を求め、

各組織について、それぞれその組織が現在および将来に必要なとする能力の種類毎にその能力の必要量を組織が保有する能力量および組織が将来保有する可能性のある能力量と比較して、各組織における能力の過不足状態を判別し、

任意の組織において現在または将来不足すると判別された能力が、他の組織において現在または将来過剰となると判別されたとき、後者の組織において前記能力を有する人材またはその能力を有する可能性のある人材を、前者の組織への補充人材として抽出する補充人材の選択方法。

【請求項 8】 組織内の人材を評価する査定情報を作成する方法であって、組織の任務に関する情報を受け付けて、その任務のために組織が必要とする能

力を求め、

前記組織に所属する各人材の能力に関する情報を受け付けた後に、その情報を用いて組織が保有する能力を求め、

前記組織が必要とする能力の種類毎にその能力の必要量を組織の保有する能力量と比較して組織における能力の過不足状態を判別し、

各人材の業務実績を表す情報を受け付けた後に、この情報と前記組織における能力の過不足状態とに基づき、各人材の査定情報を作成する人材評価方法。

【請求項 9】 組織内の人材の人材育成プランを作成するシステムであって

組織の任務に関する情報およびその組織に所属する各人材の能力に関する情報を受け付ける情報入力手段と、

前記組織の任務に関する入力情報を用いてこれら任務のために前記組織が必要とする能力を求める必要能力取得手段と、

前記各人材についての入力情報を用いて各人材が保有する能力を求める個別能力取得手段と、

前記組織が必要とする能力について各人材が保有する能力量を能力の種類毎に累計する能力量累計手段と、

前記能力量累計手段により得た能力量の累計結果を前記組織が必要とする能力の必要量と比較して、組織における能力の過不足状態を抽出する抽出手段と、

前記抽出手段により抽出された能力の過不足状態に基づき、個別能力取得手段による取得情報から各人材の成長方向を設定する成長方向設定手段と、

各人材について前記成長方向設定手段により設定された成長方向を示す育成プランを作成するプラン作成手段とを具備して成る人材育成プラン作成システム。

【請求項 1 0】 組織内の人材の人材育成プランを作成するシステムであって、

組織の現在の任務および組織に将来与えられる可能性のある任務に関する情報、ならびに組織に所属する各人材の能力および将来像に関する情報を受け付ける情報入力手段と、

前記組織の現在および将来の任務に関する入力情報を用いてこれら任務のため

に現在および将来の組織が必要とする能力を求める必要能力取得手段と、

前記各人材についての入力情報を用いて各人材が現在保有する能力および将来保有する可能性のある能力を求める個別能力取得手段と、

前記現在および将来の組織が必要とする能力について、各人材が現在保有する能力量および将来保有する可能性のある能力量を能力の種類毎に累計する能力量累計手段と、

前記能力量累計手段により得た現在および将来の能力量の累計結果を前記現在および将来の組織が必要とする能力の必要量と比較して、組織における能力の過不足状態を抽出する抽出手段と、

前記抽出手段により抽出された能力の過不足状態に基づき、個別能力取得手段による取得情報から各人材の成長方向を設定する成長方向設定手段と、

各人材について前記成長方向設定手段により設定された成長方向を示す育成プランを作成するプラン作成手段とを具備して成る人材育成プラン作成システム。

【請求項11】 請求項9または10に記載された人材育成プラン作成システムにおいて、

前記プラン作成手段により作成された育成プランを外部に出力する情報出力手段を具備して成る人材育成プラン作成システム。

【請求項12】 組織に補充する人材を選択するシステムであって、

組織の任務に関する情報およびその組織に所属する各人材の能力に関する情報を受け付ける情報入力手段と、

前記組織の任務に関する入力情報を用いてこれら任務のために前記組織が必要とする能力を求める必要能力取得手段と、

前記各人材についての入力情報を用いて各人材が保有する能力を求める個別能力取得手段と、

前記組織に必要なとなる能力について各人材が保有する能力量を能力の種類毎に累計する能力量累計手段と、

前記能力量累計手段により得た能力量の累計結果を前記組織が必要とする能力の必要量と比較して、組織における能力の過不足状態を抽出する抽出手段と、

所定数の補充用人材が登録されたデータベースと、

前記抽出手段による抽出結果に基づき、前記能力の不足状態に応じた能力を有する人材を、前記データベースから抽出する人材抽出手段とを具備して成る人材補充システム。

【請求項 1 3】 組織に補充する人材を選択するシステムであって、

組織の現在の任務および組織に将来与えられる可能性のある任務に関する情報、ならびに前記組織に所属する各人材の能力および将来像に関する情報を受け付ける情報入力手段と、

前記組織の現在および将来の任務に関する入力情報を用いてこれら任務のために現在および将来の組織が必要とする能力を求める必要能力取得手段と、

前記各人材についての入力情報を用いて各人材が現在保有する能力および将来保有する可能性のある能力を求める個別能力取得手段と、

前記現在および将来の組織に必要なとなる能力について、各人材が現在保有する能力量および将来保有する可能性のある能力量を能力の種類毎に累計する能力量累計手段と、

前記能力量累計手段により得た現在および将来の能力量の累計結果を前記現在および将来の組織が必要とする能力の必要量と比較して、組織における能力の過不足状態を抽出する抽出手段と、

前記抽出手段により抽出された能力の過不足状態に基づき、個別能力取得手段による取得情報から各人材の成長方向を設定する成長方向設定手段と、

各人材について前記成長方向決定手段により設定された成長方向を示す人材育成プランを作成した後に、この人材育成プランを外部に出力する情報出力手段と

所定数の補充用人材が登録されたデータベースと、

前記抽出手段の抽出結果に基づき、現在の組織における能力の不足状態に応じた能力を有する人材、および前記組織内の各人材が設定された成長方向に沿って成長する間に不足する能力を有する人材を、前記データベースから抽出する人材抽出手段とを具備して成る人材補充システム。

【請求項 1 4】 請求項 1 3 に記載された人材補充システムにおいて、

前記能力量累計手段により得た現在の能力量の累計結果をメモリに保存する累

計能力量保持手段と、

前記入材の育成プランを出力してから所定期間経過後に、前記情報入力手段および個別能力取得手段を用いてその時点での各人材の能力を求める新能力取得手段と、

前記新能力取得手段により得た各人材の新能力に示される能力量を能力の種類毎に累計するとともに、この累計結果を前記累計能力量保持手段によりメモリに保存された累計結果と比較し、その比較結果に応じて組織に対する報賞額を決定する報賞額決定手段とを具備して成る人材補充システム。

【請求項 1 5】 組織に補充する人材を他の組織から選択するためのシステムであって、

複数の組織について、それぞれその組織の任務に関する情報およびその組織に所属する各人材の能力に関する情報を受け付ける情報入力手段と、

前記任務に関する入力情報を用いて各組織が任務のために必要とする能力を求める必要能力取得手段と、

前記各人材についての入力情報を用いて各人材が保有する能力を求める個別能力取得手段と、

各組織が必要とする能力について、それぞれその組織内の人材が保有する能力量を能力の種類毎に累計する能力量累計手段と、

前記能力量累計手段により各組織について得た能力量の累計結果をそれぞれの組織が必要とする能力の必要量と比較して、各組織における能力の過不足状態を判別する判別手段と、

前記判別手段により任意の組織において不足すると判別された能力を有する人材を、この能力が過剰であると判別された他の組織から抽出する人材抽出手段とを具備して成る人材補充システム。

【請求項 1 6】 組織に補充する人材を他の組織から選択するためのシステムであって、

複数の組織について、それぞれその組織の現在の任務および組織に将来与えられる可能性のある任務に関する情報、ならびに各組織に所属する各人材の能力および将来像に関する情報を受け付ける情報入力手段と、

各組織について、前記現在および将来の任務に関する入力情報を用いてこれら任務のために現在および将来の組織が必要とする能力を求める必要能力取得手段と、

前記各人材についての入力情報を用いて各人材が現在保有する能力および将来保有する可能性のある能力を求める個別能力取得手段と、

各組織が現在および将来に必要とする能力について、それぞれの組織において人材が現在保有する能力量および将来保有する可能性のある能力量を能力の種類毎に累計する能力量累計手段と、

前記能力量累計手段により各組織について得た現在および将来の能力量の累計結果をそれぞれの組織が現在および将来に必要とする能力の必要量と比較して、各組織における能力の過不足状態を判別する判別手段と、

前記判別手段により任意の組織において現在または将来不足すると判別された能力を有する人材を、この能力が現在または将来過剰となると判別された他の組織から抽出する人材抽出手段とを具備して成る人材補充システム。

【請求項17】 請求項15または16に記載された人材補充システムにおいて、

前記人材抽出手段により抽出された人材を前記能力の不足する組織に紹介するレポート情報を作成し、そのレポート情報を外部に出力する情報出力手段を具備して成る人材補充システム。

【請求項18】 組織内の人材の業務実績を査定するシステムであって、

組織の任務に関する情報、前記組織に所属する各人材の能力に関する情報、および各人材の業務実績に関する情報を受け付ける情報入力手段と、

前記組織の任務に関する入力情報を用いてその任務のために組織が必要とする能力を求める必要能力取得手段と、

前記各人材についての入力情報を用いて各人材が保有する能力を求める個別能力取得手段と、

前記組織が必要とする能力について各人材が保有する能力量を能力の種類毎に累計する能力量累計手段と、

前記能力量累計手段により得た累計結果を組織が必要とする能力の必要量と比

較して組織における能力の過不足状態を抽出する抽出手段と、

前記組織における能力の過不足状態に基づき、各人材の前記業務実績に関する取得情報からその人材を評価するための査定用情報を作成する査定用情報作成手段とを具備して成る業務実績査定システム。

【請求項 1 9】 請求項 1 8 に記載された業務実績査定システムにおいて、前記各人材の査定用情報を示すレポート情報を作成し、そのレポート情報を外部に出力する情報出力手段を具備して成る業務実績査定システム。

【請求項 2 0】 コンピュータシステムにより組織およびその組織内の各人材の少なくとも一方を対象にした情報が書き込まれた情報伝達用媒体であって、

前記コンピュータシステムにおいて、組織の任務に必要な能力に対する組織の能力の過不足状態を抽出した後に、この抽出結果に基づき各人材の能力に関する情報から各人材の成長方向を設定し、各人材の成長方向を用いて作成した人材育成プランを書き込んで成る情報伝達用媒体。

【請求項 2 1】 コンピュータシステムにより組織を対象にした情報が書き込まれた情報伝達用媒体であって、

前記コンピュータシステムにおいて、組織の任務に必要な能力に対する組織の能力の過不足状態を抽出した後に、この抽出結果に基づき各人材の能力に関する情報から各人材の成長方向を設定するとともに、組織において不足する能力に応じた補充人材をデータベースより抽出し、前記成長方向を用いて作成した人材育成プランと前記補充人材の紹介用の情報とを書き込んで成る情報伝達用媒体。

【請求項 2 2】 コンピュータシステムにより組織の各人材を対象にした情報が書き込まれた情報伝達用媒体であって、

前記コンピュータシステムにおいて、組織の任務に必要な能力に対する組織の能力の過不足状態を判別した後に、前記判別結果に基づき各人材の業務実績から作成した業務実績査定用の情報を書き込んで成る情報伝達用媒体。

【発明の詳細な説明】

【0 0 0 1】

【産業上の利用分野】

この発明は、組織内の各人材の育成および補充、ならびに組織における人材の



評価に関する。具体的には、人事管理、人事教育、組織運営、人材派遣、人材紹介、各人材の業務実績の査定などの分野に関連する。

#### 【0002】

##### 【従来の技術】

企業における「部」や「課」のような組織においては、一般に、その組織に与えられた「ミッション（任務、使命）」によって組織内で行われる業務が決定する。ミッションは、所定期間における組織の業務計画に基づき決定されるもので、前記期間内またはその期間の一部において組織がなすべき業務の種類（通常、複数種の業務が設定される。）や各業務の達成目標が定められる。各業務は、組織内の各人材にそれぞれ「担当業務」として割り当てられ、各人材には、前記ミッションに基づき、担当業務を実行する上での目標や課題が与えられる。

#### 【0003】

組織では、通常、組織内の各人材の担当業務の達成度などを定期的に査定する。この査定は、一般に、業務に応じた査定項目を人材本人や上司がチェックし、その結果に応じた評価点を出すことによって行われる。また組織あるいは人事部などの管理部門は、必要に応じて現在の担当業務に関する教育を行うほか、人材との面談や前記査定結果などを用いて人材の希望や適正を認識し、将来の育成方針を決定するようにしている。

#### 【0004】

ところで組織が与えられたミッションを遂行するためには、そのミッションにかかる各業務について、それぞれその業務を担当できる能力を有する人材が十分に確保されている必要がある。言い換えれば、所定の業務についてその業務を担当できる人材がいない場合や、目標どおりに業務を行うには人材の数が足りないような場合は、その組織の現在の能力でミッションを遂行するのは不可能である。

このような場合、組織は、ミッションを遂行するために、新たな人材を補充したり、一部の業務を外部に委託するなどの対応をとる必要がある。

#### 【0005】

人材を補充する場合は、組織またはその上位の組織（人事部門など）が直接募

集を行う方法のほかに、人材紹介会社より必要な人材を斡旋してもらう方法や、人材派遣会社より人材の派遣を受ける方法がある。

【0006】

外部に業務を委託する場合、その業務が専門性の高い業務であれば、その業務に特化した専門技術を有する個人または専門会社が選択される。一方、業務が伝票の処理や庶務業務といった生産性が求められる補助的な業務であれば、このような業務をパッケージサービスとして提供するサポート会社に、必要な業務サービスを申し込むといった方法が選択される。

図53は、専門性の高い業務を請け負う外注会社の業務内容の具体例を、図54は、サポートの専門会社によるアウトソーシングの業務内容の具体例を、それぞれ示す。

【0007】

【発明が解決しようとする課題】

従来の組織における業務査定や人材育成は、あくまでも個々の人材が与えられた業務目標を達成できたか否かを主眼にしている。有能な管理者や人事担当者であれば、組織にとって不得手な業務を達成するために人材が果たした役割を考慮したり、組織全体を成長させるための各人材の努力目標を示すことが可能であるが、これまでは単に個々の人材と向き合っていただけであり、組織の中の個々の人材として向き合っていないことが問題であった。またこのような査定や人材育成のためのノウハウは、個人の経験や勘に頼るところが大きく、マニュアル化できるようなものではない。

したがって多くの場合、組織内の各人材は、現時点の能力やこれまでの業務実績に基づいて評価され、担当業務を割り当てられるだけとなり、組織に不足する能力を補ったり、組織の成長方針を実現するために自分がどのような役割を担うべきかや、組織の成長のために今後どのような能力を伸ばす必要があるかを十分に示されてない状態に置かれる。このため人材は、日々の業務に埋没して働きがいや意欲を失い、業務の実行効率が低下する虞が生じる。

【0008】

さらに従来、組織が人材派遣や業務委託のシステムを利用する場合、現時点で

与えられているミッションを遂行することのみが重要視されて、不足する人材や能力を場当たりの補うに留まっており、組織における能力の保有状態を詳細に分析して不足する能力を補ったり、組織を成長する方向に導くような人材を補充するのはきわめて困難である。

たとえば従来の人材派遣会社は、図 5 5 に示すように、各種の能力を持つ人材を取り揃えたデパート型と特定の専門分野に精通する人材を集めた特化型とに二分されるが、いずれの形態も、単にクライアントである組織の要望に応じた人材を派遣するだけであって、組織にとって不足している能力を十分に補える人材や、組織が将来の目標を達成するのに最適な派遣人材を選択する処理を行うまでには至っていない。

#### 【 0 0 0 9 】

この発明は、組織内の各人材について、それぞれその人材の持つ能力のうち組織が任務を遂行するのに必要な能力を伸ばすような人材育成方針を、個人の経験や勘によらずに導き出すことを第 1 の目的とする。

またこの発明は、組織が将来の構想を実現する方向に成長していくのに適した人材育成方針を、個人の経験や勘によらずに導き出すことを第 2 の目的とする。

#### 【 0 0 1 0 】

またこの発明は、組織に人材を補充する際に、その組織が与えられた任務を遂行する上で不足している能力を抽出し、その能力の不足状態を解消するのに最適な補充人材や業務サービスを選択することを第 3 の目的とする。

さらにこの発明は、単に現在の組織における能力不足を補うだけでなく、組織に対し、将来の構想に沿って組織全体を成長させるための人材の育成プランを示しつつ、組織および人材が成長する過程で必要な補充人材や業務サービスを選択することを第 4 の目的とする。

#### 【 0 0 1 1 】

またこの発明は、組織に対し、与えられた任務を遂行するのに必要な能力を保持できるような補充人材であって、しかもその人材が自己の能力に適した組織に配置されるように、組織間における人材の配置転換や転職のサポートを行うことを第 5 の目的とする。

さらにこの発明は、組織に対し、その組織の現在の任務を遂行するとともに将来の構想を実現する上で最適な補充人材であって、しかもその人材が自己の能力や将来像に適した組織に配置されて、組織とともに理想の方向に成長できるような配置転換や転職のサポートを行うことを第6の目的とする。

【0012】

加えてこの発明は、組織内の人材の業務実績の査定情報を作成する場合に、組織としての能力の過不足状態を加味した査定を行うことにより、組織が業務を行う上で各人材が果たした役割を正當に評価できるシステムを提供することを第7の目的とする。

【0013】

【課題を解決するための手段】

この発明でいうところの「組織」とは、複数人の人材が所属し、共通の任務を果たすために活動する社会のことを言う。たとえば会社内には、事業部、部、課、係、小グループ、あるいは会社全体など、種々の単位の組織が存在する。多くの場合、これらの組織間には、上位組織が下位の複数の組織を包含するという階層関係が設定され、上位組織における任務に基づいて下位組織の任務が決定される。

なお任務（ミッション）とは、たとえば1ヶ月、半年間、1年間などの所定期間内に組織が果たすべき役割を示すもので、組織の実行すべき業務の種類、各業務の期間内における達成目標などの情報を含む。

【0014】

この発明で言うところの「能力」とは、能力の種類または内容を表す情報（たとえば読解力、文書作成力、語学力など）およびその能力の高さの度合を示す情報（能力量）の組合せにより表現される。能力量は、たとえば各人材の能力の高さを所定の判定基準に基づいた評価点（100点、80点、60点など）や能力の高さをレベルとして示す文字情報（Aランク、Bランク、Cランクなど）によって示される。

【0015】

請求項1の発明は、組織の任務に関する情報を受け付けた後に、その情報を用

いて組織が必要とする能力を求めるステップ、前記組織内の各人材の能力に関する情報を受け付けた後に、その情報を用いて組織が保有する能力を求めるステップ、前記組織が必要とする能力の種類毎に、その能力の必要量を組織が保有する能力量と比較して組織における能力の過不足状態を抽出するステップ、前記抽出結果に基づき前記各人材の能力に関する情報から各人材の成長方向を個別に設定するステップ、の各ステップを実行する。

## 【0016】

『組織の任務』とは、前記したように、所定の期間内における組織の業務およびその達成目標を示し、通常、複数種の業務にかかる情報の集合として表される。すなわち『組織の任務に関する情報』は、組織の行う業務毎に、その業務の種類と業務目標との組合せとしてパターン化することが可能となる。

なおこの請求項1で言うところの『組織の任務に関する情報』は、現在の組織に与えられた任務を示す情報を指すこともあれば、将来の組織に与えられる可能性のある任務を示す情報を指す場合もある。

またこの情報には、現在および将来の任務を示す情報がともに含まれることもある。これは仮に受け付けた情報が、短期の業務計画に基づく情報であったとしても、この業務計画が中期、長期の業務計画の下で立てられている場合には、現在の組織に与えられた任務に関する情報以外に、その組織の将来の任務に関わる情報も含まれてくるためである。このことは、以下の請求項3, 6, 9, 12, 15, 20, 21, 22についても同様である。

## 【0017】

『組織が必要とする能力』とは、組織の任務に含まれる各業務をその達成目標に従って実行するのに必要な能力のことを言う。通常、1つの業務を実行するには複数種の能力が必要となり、また複数の業務に同じ能力が共通して要求される場合もある。『組織が必要とする能力』とは、組織の任務に含まれる各業務毎の条件を統合した概念であって、組織が実行すべき業務のために必要な能力情報（前記した能力の種類と能力量との組合せをいう。）の集合体として表現できる。

## 【0018】

『組織内の各人材の能力に関する情報』とは、個々の人材が保有している能力

についての能力情報であり、人材自身や上司などへのアンケートの結果や、人材への能力テストや適性テストの結果から導き出すことが可能である。

なおこの能力情報についても、各人材が現在保有する能力を示す場合と、各人材が将来保有する可能性のある能力を示す場合とがある。また現在および将来の両方の情報が含まれる場合もある。（この定義は、以下の請求項 3, 6, 9, 12, 15, 20, 21, 22 についても同様である。）

【0019】

『（組織が必要とする）能力の必要量』とは、組織が任務を遂行する上で必要とする各種能力について要求される能力量のことをいう。

『組織が必要とする能力の必要量』と『組織が保有する能力量』との比較により抽出される『組織における能力の過不足状態』は、組織が任務を実行する上で必要とする能力を十分に保有しているか否かを示すもので、具体的には、組織が必要とする能力の種類とその能力量の過不足の度合を示す数値情報との組合せによって示すことができる。ただし数値情報は必ずしも必要ではなく、過剰または不足する能力の種類を示すだけであってもよい。または「大幅不足」、「やや不足」、「過不足なし」、「やや過剰」、「大幅過剰」というように、能力量の過不足の度合を複数段階で示す情報を設定し、該当する情報を選択するようにしてもよい。

【0020】

なお『組織が保有する能力量』は、任務のために必要となる能力について、各人材が保有する能力量を能力の種類毎に累計することによって求めることができる。

また『各人材の成長方向』とは、各人材固有の目標を示す情報であり、人材が伸ばすべき能力の種類やその能力量の伸び度合を示す数値情報などによって示される。

【0021】

請求項 2 の発明では、組織の現在の任務および組織に将来与えられる可能性のある任務に関する情報を受け付けた後に、その情報を用いて現在および将来の組織が必要とする能力を求めるステップ、前記組織内の各人材の能力および将来像

に関する情報を受け付けた後に、その情報を用いて組織が現在保有する能力および組織が将来保有する可能性のある能力を求めるステップ、前記現在および将来の組織が必要とする能力の種類毎に、その能力の必要量を組織が保有する能力量および組織が将来保有する可能性のある能力量と比較して組織における能力の過不足状態を抽出するステップ、前記抽出結果に基づき前記各人材の能力および将来像に関する情報から各人材の成長方向を個別に設定するステップ、の各ステップを実行する。

## 【 0 0 2 2 】

『現在および将来の組織が必要とする能力』とは、前記組織の現在および将来の任務に含まれる各業務をその達成目標に従って実行するのに必要な能力のことを言い、現在および将来の組織が実行すべき業務のために必要な能力情報（前記した能力の種類と能力量との組合せをいう。）の集合体として表現できる。

各人材の『将来像に関する情報』とは、人材自身の努力目標、希望、周囲の期待などに基づく情報であって、将来、その人材が保有する可能性のある能力についての能力情報（すなわち能力の種類と能力量との組合せ）により表すことができる。

『組織が将来保有する可能性のある能力量』は、各人材が将来保有する可能性のある能力量を能力の種類毎に累計することによって求めることができる。

なお上記した『将来像に関する情報』、『組織が将来保有する可能性のある能力量』についての定義は、後記する請求項 4, 7, 10, 13, 16 にもあてはまるものである。

## 【 0 0 2 3 】

請求項 1, 2 の発明において、能力の過不足状態を抽出するための比較処理には、つぎのような組合せが考えられる。

まず『現在の組織が必要とする能力の必要量』と『組織が現在保有する能力量』とを比較することにより、組織の現在における能力の過不足状態が抽出される。また『将来の組織が必要とする能力の必要量』と『組織が将来保有する可能性のある能力量』とを比較することにより、組織の将来における能力の過不足状態が抽出される。さらに『将来の組織が必要とする能力の必要量』と『組織が現在

保有する能力量』とを比較することにより、組織の将来の任務に対する現時点での能力の過不足状態を抽出することができる。

【 0 0 2 4 】

請求項 9 の発明にかかる人材育成プラン作成システムは、請求項 1 の発明を実行するための手段として、組織の任務に関する情報およびその組織に所属する各人材の能力に関する情報を受け付ける情報入力手段、組織の任務に関する入力情報を用いてこれら任務のために前記組織が必要とする能力を求める必要能力取得手段、各人材についての入力情報を用いて各人材が保有する能力を求める個別能力取得手段、組織が必要とする能力について各人材が保有する能力を能力の種類毎に累計する能力量累計手段、能力量累計手段により得た能力量の累計結果を前記組織が必要とする能力の必要量と比較して、組織における能力の過不足状態を抽出する抽出手段、前記抽出された能力の過不足状態に基づき、個別能力取得手段による取得情報から各人材の成長方向を設定する成長方向設定手段、各人材について設定された成長方向を示す育成プランを作成するプラン作成手段、の各手段を具備する。

【 0 0 2 5 】

請求項 1 0 の発明にかかる人材育成プラン作成システムは、請求項 2 の発明を実行するための手段として、組織の現在の任務および組織に将来与えられる可能性のある任務に関する情報、ならびに組織に所属する各人材の能力および将来像に関する情報を受け付ける情報入力手段、前記組織の現在および将来の任務に関する入力情報を用いてこれら任務のために現在および将来の組織が必要とする能力を求める必要能力取得手段、各人材についての入力情報を用いて各人材が現在保有する能力および将来保有する可能性のある能力を求める個別能力取得手段、前記現在および将来の組織が必要とする能力について、各人材が現在保有する能力量および将来保有する可能性のある能力量を能力の種類毎に累計する能力量累計手段、前記能力量累計手段により得た現在および将来の能力量の累計結果を前記現在および将来の組織が必要とする能力の必要量と比較して、組織における能力の過不足状態を抽出する抽出手段、前記抽出手段により抽出された能力の過不足状態に基づき、個別能力取得手段による取得情報から各人材の成長方向を設定



する成長方向設定手段、各人材について設定された各人材の成長方向を示す育成プランを作成するプラン作成手段、の各手段を具備する。

## 【 0 0 2 6 】

上記請求項 9 および 1 0 において、情報入力手段は、組織の任務に関する情報や各人材の能力および将来像に関する情報について、アンケートやテストなどに対する回答パターンを入力する手段である。この情報入力手段は、データを手入力する場合はキーボードによって構成され、また所定の記録媒体に記録されたデータを入力する場合は、その媒体専用のドライブ装置によって構成される。また組織側のコンピュータからネットワーク回線を介してデータを入力する場合は、前記情報入力手段は、ネットワーク回線およびデータ受信回路などによって構成されることになる。

## 【 0 0 2 7 】

前記情報入力手段の受け付けるデータは、前記した回答パターンに限らず、任務に関する情報については、前記した業務の種類と業務達成目標との組合せによる情報を、各人材の能力や将来像については、前記した能力情報、すなわち能力の種類と能力量の高さ度合との組合せより成る情報を、直接入力するようにしてもよい。

他方、回答パターンを導き出すことが可能な任意の情報を入力し、コンピュータ内で入力された情報から回答パターンを抽出するようにしてもよい。特にこのようなパターン化される前の情報が入力される場合、「現在の任務」と「将来の任務」とが同時に入力されることがある。これは、短期的な任務は、中期、長期の計画に基づいて設定されることが多く、現在の任務に関する情報として入力された情報の中に将来の任務に関する情報が含まれているためである。

なおキーボードやネットワーク回線を用いて組織側が直接データ入力を行う場合は、逐次、表示や音声などにより組織側に所定の質問を提示し、各質問に回答するという方法でデータ入力を行うことも可能である。

また上記の情報入力手段の定義は、請求項 1 5, 1 6, 1 8, 1 9 の各発明についても適用されるものである。

## 【 0 0 2 8 】

請求項 1 1 の発明の人材育成プラン作成システムは、請求項 9 または 1 0 のいずれかの構成に加え、プラン作成手段により作成された育成プランを外部に出力する情報出力手段を具備する。この情報出力手段は、組織宛または組織の各人材、もしくは両者に、作成した育成プランを提示することを目的とするもので、たとえば育成プランを紙媒体に印刷するプリンタ、所定の記録媒体に書き込むドライブ装置、組織側のコンピュータに育成プランの電子化データを出力するネットワーク回線（データ送信用の回路を含む。）などによって実現することができる。

## 【 0 0 2 9 】

請求項 3 の発明では、請求項 1 と同様にして、組織の任務に関する情報、組織内の各人材の能力に関する情報から、組織が必要とする能力、組織が保有する能力をそれぞれ求めた後に、組織が必要とする能力の種類毎に、その能力の必要量を組織が保有する能力量と比較して組織における能力の過不足状態を抽出する。そしてこの抽出結果に基づき、所定の能力を有する補充用人材またはその能力により実行される業務サービスが登録されたデータベースから、組織における能力の不足状態に応じたデータを抽出する。

## 【 0 0 3 0 】

また請求項 4 の発明では、請求項 2 と同様のステップを実行して組織における能力の過不足状態の抽出、および各人材の成長方向の設定を行った後に、前記各人材の成長方向を示す情報を含む育成プランを作成して出力する。さらに所定の能力を有する補充用人材またはその能力により実行される業務サービスが登録されたデータベースから、前記現在の任務に対する能力の不足状態に応じた能力、ならびに組織内の各人材がそれぞれ前記設定された成長方向に沿って成長するまでの間に不足する能力に関するデータを抽出するステップを実行する。

## 【 0 0 3 1 】

請求項 1 2 の発明にかかる人材補充システムは、請求項 3 の方法により補充人材を選択するシステムであって、請求項 9 と同様の情報入力手段、必要能力取得手段、個別能力取得手段、能力量累計手段、抽出手段を具備するほか、所定数の補充用人材が登録されたデータベースと、前記抽出手段による抽出結果に基づき

、組織の能力の不足状態に応じた能力を有する人材を、前記データベースから抽出する人材抽出手段を具備する。

【 0 0 3 2 】

また請求項 1 3 の発明にかかる人材補充システムは、請求項 4 の方法により補充人材を選択するシステムであって、請求項 1 0 と同様の情報入力手段、必要能力取得手段、個別能力取得手段、能力量累計手段、抽出手段、成長方向設定手段に加え、各人材の成長方向を示す人材育成プランを作成した後に、この人材育成プランを外部に出力する情報出力手段、所定数の補充用人材が登録されたデータベース、現在の組織における能力の不足状態に応じた能力を有する人材、および前記組織内の各人材が設定された成長方向に沿って成長する間に不足する能力を有する人材を、前記データベースから抽出する人材抽出手段の各手段を具備する。

【 0 0 3 3 】

上記請求項 1 2, 1 3 の人材補充システムは、企業の人事部門などで、組織への補充要員として新入社員や臨時社員（パートタイマ, アルバイター）を配置することを目的に使用することができる。また人材派遣会社で用いる人材派遣サービス用のシステムとして設定することもできる。

なお請求項 1 3 の発明における情報出力手段は、組織宛に育成プランを提示するのが望ましいが、必要に応じて各人材にも固有のプランを提示するようにしてもよい。なお情報出力手段には、請求項 1 1 と同様の種々の態様が考えられる。

【 0 0 3 4 】

請求項 1 3 の構成において、前記人材抽出手段が抽出する補充人材のうち、第 1 の人材の抽出要件となる『現在の組織における能力の不足状態』は、前記抽出手段により『現在の組織が必要とする能力の必要量』と『各人材が現在保有する能力量の累計結果』とを比較することによって設定されるものである。また第 2 の人材の抽出要件となる『組織内の各人材が設定された成長方向に沿って成長する間に不足する能力』は、『将来の組織が必要とする能力の必要量』を『各人材が現在保有する能力量の累計結果』や『各人材が将来保有する可能性のある能力量の累計結果』と比較することによって設定することができる。なおこの第 2 の

人材の抽出要件は、必要に応じて前記『現在の組織が必要とする能力』と『将来の組織が必要とする能力』との間に複数ステップの目標を定め、その目標に応じた能力に対する組織の能力量の過不足状態によって設定することも可能である。

## 【 0 0 3 5 】

なお特に上記請求項 1 2, 1 3 のシステムが人材派遣サービスに使用される場合は、前記補充人材の抽出結果から人材の補充プランを作成し、組織宛に出力するように構成するのが望ましい。

## 【 0 0 3 6 】

請求項 5 の発明では、請求項 4 の各ステップに加え、前記人材育成プランの出力から所定期間経過後に、その時点における各人材の能力に関する情報を用いて組織が保有する能力の伸び度合を抽出し、この能力の伸び度合に応じて組織に対して請求する報賞額を決定するステップを実行する。

なお前記『能力の伸び度合』とは、組織が保有する能力の種類毎の能力量の伸び度合を意味する。能力量の伸び度合は、能力量の増加または減少を示す数値情報によって表すことができる。または前記した能力の過不足状態と同様に、「大幅減少」、「やや減少」、「変化なし」、「やや増加」、「大幅増加」というような形式で能力量の増加や減少の度合を複数段階で示す情報を設定し、該当する情報を選択するようにしてもよい。

## 【 0 0 3 7 】

請求項 1 4 の発明は、上記方法を実施するために、請求項 1 3 の構成に加え、能力量累計手段により得た現在の能力量の累計結果をメモリに保存する累計能力量保持手段と、人材の育成プランを出力してから所定期間経過後に、前記情報入力手段および個別能力取得手段を用いてその時点での各人材の能力を求める新能力取得手段と、新能力取得手段により得た各人材の新能力に示される能力量を能力の種類毎に累計するとともに、この累計結果を前記累計能力量保持手段によりメモリに保存された累計結果と比較し、その比較結果に応じて組織に対する報賞額を決定する報賞額決定手段とを具備する。

なお上記の構成のシステムは、主として、人材派遣サービスに適用される。

## 【 0 0 3 8 】

請求項 6 の発明では、組織に補充する人材を他の組織から選択するために、複数の組織について、それぞれその組織の任務に関する情報を受け付けた後に、その情報を用いて前記組織が必要とする能力を求めるステップ、各組織について、それぞれその組織が必要とする能力の種類毎にその能力の必要量を組織が保有する能力量と比較して、各組織における能力の過不足状態を判別するステップ、任意の組織において不足すると判別された能力が、他の組織において過剰となると判別されたとき、後者の組織において前記能力を有する人材を、前者の組織への補充人材として抽出するステップ、の各ステップを実行する。

## 【 0 0 3 9 】

請求項 7 の発明では、複数の組織について、それぞれその組織の現在の任務および組織に将来与えられる可能性のある任務に関する情報を受け付けた後に、その情報を用いて現在および将来の組織が必要とする能力を求めるステップ、前記各組織に所属する各人材について、それぞれその人材の能力および将来像に関する情報を受け付けた後に、その情報を用いて各組織が現在保有する能力および各組織が将来保有する可能性のある能力を求めるステップ、各組織について、それぞれその組織が現在および将来に必要なとする能力の種類毎にその能力の必要量を組織が保有する能力量および組織が将来保有する可能性のある能力量と比較して、各組織における能力の過不足状態を判別するステップ、任意の組織において現在または将来不足すると判別された能力が、他の組織において現在または将来過剰となると判別されたとき、後者の組織において前記能力を有する人材またはその能力を有する可能性のある人材を、前者の組織への補充人材として抽出するステップの各ステップを実行する。

## 【 0 0 4 0 】

請求項 1 5 の発明にかかる人材補充システムは、請求項 6 の方法を実施するために、情報入力手段、必要能力取得手段、個別能力取得手段、能力量累計手段により複数の組織を個別に処理し、各組織毎に、その組織が必要とする能力、組織内の各人材が保有する能力、組織が必要とする能力について各人材が保有する能力量の累計値を求める。さらにこのシステムは、各組織について得た能力量の累計結果をそれぞれの組織が必要とする能力の必要量と比較して、各組織における

能力の過不足状態を判別する判別手段と、この判別手段により任意の組織において不足すると判別された能力を有する人材を、この能力が過剰であると判別された他の組織から抽出する人材抽出手段とを具備する。

## 【 0 0 4 1 】

請求項 1 6 の発明にかかる人材補充システムは、請求項 7 の方法を実現するために、情報入力手段、必要能力取得手段、個別能力取得手段、能力量累計手段により複数の組織を個別に処理し、各組織毎に、現在および将来の組織が必要とする能力、組織内の各人材が現在保有する能力および将来保有する可能性のある能力、各人材が現在保有する能力量および将来保有する可能性のある能力量、ならびにこれら能力量の累計値を求める。さらにこのシステムは、各組織について得た現在および将来の能力量の累計結果をそれぞれの組織が現在および将来に必要な能力の必要量と比較して各組織における能力の過不足状態を判別する判別手段と、この判別手段により任意の組織において現在または将来不足すると判別された能力を有する人材を、この能力が現在または将来過剰となると判別された他の組織から抽出する人材抽出手段とを具備する。

## 【 0 0 4 2 】

上記請求項 1 5 や 1 6 の発明にかかる人材補充システムは、会社の人事部門などが人事異動方針をたてる際に使用されるほか、外部の人材紹介会社が組織に他組織の人材を紹介する目的で使用することもできる。

## 【 0 0 4 3 】

請求項 1 7 の発明にかかる人材紹介システムは、請求項 1 5 または 1 6 のいずれかの構成に加え、前記人材抽出手段により抽出された人材を前記能力の不足する組織に紹介するレポート情報を作成し、そのレポート情報を外部に出力する情報出力手段を具備する。この情報出力手段には、請求項 1 1 , 1 3 の発明と同様に、プリンタ、所定の記録媒体用のドライブ装置、ネットワーク回線など、種々の態様が含まれる。

## 【 0 0 4 4 】

請求項 8 の発明では、組織内の人材を評価する査定情報を作成するために、組織の任務に関する情報を受け付けて、その任務のために組織が必要とする能力を

求めるステップ、前記組織に所属する各人材の能力に関する情報を受け付けた後に、その情報を用いて組織が保有する能力を求めるステップ、前記組織が必要とする能力の種類毎にその能力の必要量を組織の保有する能力量と比較して組織における能力の過不足状態を判別するステップ、各人材の業務実績を表す情報を受け付けた後に、この情報と前記組織における能力の過不足状態とに基づき、各人材の査定情報を作成するステップを実行する。

## 【 0 0 4 5 】

請求項 1 8 の発明にかかる業務実績査定システムは、上記方法を実施するために、組織の任務に関する情報、前記組織に所属する各人材の能力に関する情報、および各人材の業務実績に関する情報を受け付ける情報入力手段、前記組織の任務に関する入力情報を用いてその任務のために組織が必要とする能力を求める必要能力取得手段、前記各人材についての入力情報を用いて各人材が現在保有する能力を求める個別能力取得手段、前記組織が必要とする能力について各人材が保有する能力量を能力の種類毎に累計する能力量累計手段、前記能力量累計手段により得た累計結果を組織が必要とする能力の必要量と比較して組織における能力の過不足状態を抽出する抽出手段、前記組織における能力の過不足状態に基づき、各人材の前記業務実績に関する取得情報からその人材を評価するための査定用情報を作成する査定用情報作成手段、の各手段を具備する。

## 【 0 0 4 6 】

上記請求項 8， 1 8 の発明における『組織の任務に関する情報』には、組織の現在の任務に関する情報のほか、必要に応じて既に終了した任務に関する情報が含まれる（この過去の任務に関する情報も、現在や将来の情報と同様、業務の種類と業務達成目標との組合せにより表すことができる。）。

各人材の『業務実績に関する情報』は、各人材の担当業務の実施状態を本人や上司が評価した結果を表す情報であって、各人材が、担当業務について設定された目標を達成できたか否かや、その達成度合などが示される。この情報についても、所定数の査定項目に対する回答パターンなどによって、所定のパターン化された情報を導くことができる。なお入力される情報は、パターン化前の情報、パターン化後の情報のいずれであってもよい。

【0047】

さらに請求項19の業務実績査定システムは、前記各人材の査定用情報を示すレポート情報を作成して外部に出力する情報出力手段を具備する。なおこの出力において、各人材の査定用情報をまとめて組織宛に出力してもよいが、各人材毎に固有の査定用情報を出力することも可能である。

この情報出力手段は、前記請求項11, 13, 17における情報出力手段と同様に、種々の態様を含むものである。

【0048】

請求項20の発明は、コンピュータシステムが組織およびその組織内の各人材の少なくとも一方を対象した情報を書き込んだ情報伝達用媒体に関する。前記コンピュータシステムは、組織の任務に必要な能力に対する組織の能力の過不足状態を抽出した後に、この抽出結果に基づき各人材の能力に関する情報から各人材の成長方向を設定し、前記媒体には、各人材の成長方向を用いて作成した人材育成プランが書き込まれる。

【0049】

請求項21の発明は、コンピュータシステムが組織を対象にした情報を書き込んだ情報伝達用媒体に関する。前記コンピュータシステムは、組織の任務に必要な能力に対する組織の能力の過不足状態を抽出した後に、この抽出結果に基づき各人材の能力に関する情報から各人材の成長方向を設定するとともに、組織において不足する能力に応じた補充人材をデータベースより抽出しており、前記媒体には、前記成長方向を用いて作成した人材育成プランと前記補充人材の紹介用の情報とが書き込まれる。

【0050】

請求項22の発明は、コンピュータシステムが組織の各人材を対象にした情報を書き込んだ情報伝達用媒体に関する。

前記コンピュータシステムは、組織の任務に必要な能力に対する組織の能力の過不足状態を判別しており、前記判別結果に基づき各人材の業務実績から作成した業務実績査定用の情報を前記媒体に書き込む。

【0051】



請求項 2 0 ～ 2 2 の各情報伝達用媒体は、紙媒体のほか、各種情報を電子化して書き込むことが可能な記録媒体（フロッピーディスク、コンパクトディスクなど）も含む。

【 0 0 5 2 】

【作用】

請求項 1 および請求項 9 の発明によれば、組織が任務を遂行するために必要とする能力の必要量と、組織内の各人材により得られる組織として保有する能力量とから、組織における能力量の過不足状態が導き出される。各人材の成長方向は、この組織としての能力の過不足状態と各人材の能力とから設定されるので、各人材の有する能力のうち、とりわけ組織にとって不足する能力を伸ばす方向に成長方向を設定することで、組織の任務に応じた人材育成プランを作成することが可能となる。

なお使用される情報が短期間の任務に関する情報に限定される場合は、前記人材育成プランは、前記任務の期間内における各人材の努力目標を設定するに留まる。これに対し、将来の組織の任務や各人材の将来の予想される能力を加味した処理を行った場合は、組織が将来必要と成りうる能力をつける方向に各人材を導くような人材育成プランを作成することが可能となる。

【 0 0 5 3 】

請求項 2 および 1 0 の発明によれば、現在および将来の組織が任務を遂行するために必要とする能力の必要量と、組織内の各人材により得られる組織として保有する能力量または将来保有する可能性のある能力量とから、組織が現在の任務を遂行する上で不足する能力のほか、将来の組織に不足する能力、現在の組織が将来の任務を実行する上で補充しなければならない能力などが導き出される。したがって、たとえば組織の将来の任務に必要な業務について組織における現在の能力量が不足している場合、その能力を伸ばす可能性の高い人材や前記業務に高い関心を持つ人材に、能力を伸ばすための自助努力を促すなど、各人材が将来伸ばす可能性のある能力のうち、組織として必要な能力、とりわけ不足する能力を重要視した成長方向を設定することが可能となる。

さらに請求項 1 1 の発明では、この育成方針がレポートとして出力され、組織

， 個々の人材の少なくとも一方に提示される。

【 0 0 5 4 】

請求項 3， 1 2 の発明によれば、組織に対し、その任務に関する情報や組織内の人材の能力に関する情報から、組織が必要とする能力や組織の保有する能力を求めた後、これらを比較することにより組織が任務を遂行する上で不足する能力を抽出する。そしてその抽出結果に基づき、組織に不足する能力を補う人材や業務サービスを選択する。

なお使用される情報が短期間の任務や現在の人材の能力に限定される場合は、即戦力としての人材やサービスが選択されることになる。これに対し、将来の情報まで用いた場合は、将来の組織の構想に応じた人材やサービスを選択することが可能である。

【 0 0 5 5 】

請求項 4， 1 3 の発明によれば、現在および将来の組織に不足する能力量を抽出した上で、その不足する能力を伸ばすような人材の成長方向を設定して、その成長方向を示す組織宛のプランを作成する。さらに組織に対し、組織が現在の任務を遂行する上で不足する能力を補う人材または業務サービスや、組織内の各人材が設定された成長方向に沿って成長するまでの間に不足する能力を補う人材または業務サービスを選択する。

【 0 0 5 6 】

請求項 5， 1 4 の発明によれば、人材育成プランを提示してから所定期間後の組織内の人材の能力の伸び度合に応じて、組織に請求する報賞額を決定する。したがって組織に対するプランの内容が適切であれば、各人材の能力の伸び度合も大きくなり、高い報賞額が設定されることになる。

【 0 0 5 7 】

請求項 6， 1 5 の発明によれば、組織の任務に適しない人材を、その能力を必要とする他の組織の補充人材として設定することが可能となる。

また請求項 7， 1 6 の発明によれば、組織の現在の任務や将来の構想に適しない人材であっても、その人材を、能力や将来像に応じた他の組織の補充人材として設定することが可能となる。

さらに請求項 1 7 の発明では、この補充人材の補充先となる組織宛に、前記人材を紹介するレポートが出力される。

【 0 0 5 8 】

請求項 8， 1 8 の発明によれば、個々の人材の業務実績と組織としての能力の過不足度合とを用いた査定情報を作成するので、たとえば、組織における能力が著しく低いにも関わらず、その能力を用いた業務においての実績が向上した場合は、高い評価点を付けるなど、組織の成長に対する各人材の貢献度を反映した査定を行うことが可能となる。

さらに請求項 1 9 の発明では、各人材について作成された査定情報により、組織宛の報告書、各人材宛の査定結果の通知書などを構成する情報が出力される。

【 0 0 5 9 】

請求項 2 0 の発明では人材育成プランを、請求項 2 1 の発明では人材育成プランおよび補充人材の紹介用の情報を、請求項 2 2 の発明では業務実績査定用の情報を、それぞれコンピュータにより所定のフォーマットで出力した情報伝達用媒体が提供される。

【 0 0 6 0 】

#### 【発明の実施の形態】

図 1 は、組織のミッション、およびそのミッションを遂行するのに必要な条件の概念を示す。

ここで言うところの「組織」とは、会社内で考えれば、事業部、部、課、係、小グループなど、種々の単位の組織であり、会社全体を 1 つの組織としてとらえる場合もある。これらの組織のミッションとは、一般に、その組織より上位の組織内においてその組織がどのような役割や存在意義を持つかによって定められるもので、具体的には、実行すべき業務の内容とその業務達成目標とを示す情報を伴うと考えることができる。業務達成目標（以下単に「業務目標」という。）には、業務量、達成期間、仕事の質などの要素が含まれており、これらの要素から必然的に所定期間内における業務量を導び出すことができる。

【 0 0 6 1 】

期間内における業務量は、たとえば営業部門であれば期間内の売上げ金額や契

約件数、製造部門であれば製造台数の目標値、開発部門であれば開発スケジュールのどの段階までを完了させるかなど、業務の内容によって異なる方法で示される。しかしながらいずれの業務についても、その業務を実行するには、業務内容に応じた所定の能力を有する人材が所定数必要となるので、前記期間における業務量は、その業務を実行する能力を持つ人材の数に置き換えて示すことができる。

#### 【 0 0 6 2 】

一般に、1つの業務を実行するには、複数種の能力を発揮することが必要である。これらの能力は、その業務に特有の専門性の高い能力（たとえば電気、機械、光学など特定の技術分野に関する専門知識、語学力、論理を構成して表現する能力など）と、いずれの業務にも共通する可能性の高い能力（説明を受けて理解する能力、事務的な処理の能力など）とに二分される（図2参照）。

#### 【 0 0 6 3 】

以下の説明では、業務の実行のために必要な能力のことを「必要能力」、その必要能力を持つ人材を「必要人材」と呼ぶ。必要能力とは、業務の遂行に必要な複数種の能力を総合した概念を示す。

たとえばある人材が、ある業務に応じた複数種の能力についてそれぞれ所定の合格点を得たとき、その人材は業務を実行する必要能力を具備していると認定することができる。またいずれの能力についても、得点が高いほど、その人材が高い能力を有していると考えられるので、たとえば各能力毎の得点の総計などにより、人材の持つ必要能力の高さの度合を示すことができる（以下この個々の人材の有する能力の高さの度合いを「能力量」という。）。したがって「必要能力」とは、業務に必要とされる能力の種類とその能力量との組合せによって表されることになる。

#### 【 0 0 6 4 】

いま業務についての必要人材の能力量が基準の合格点に達したレベルなど一律であるものと仮定すると、この業務の目標を達成するための条件は、何人の必要人材が必要であるか、によって示すことができる。

#### 【 0 0 6 5 】

図3は、組織がミッションを遂行する上で必要な必要人材量を模式的に示す。

組織のミッションを遂行するための業務は、そのミッションの内容に直接関わる処理を伴うコア業務（たとえば新商品を提案する業務、製品やシステムを設計する業務など）と、コア業務を円滑に実行させるためのサポート業務（書類整理、文書や図面の浄書、庶務業務など）とに二分される。コア業務、サポート業務とも、複数種の業務を含んでおり、これら業務は、その業務のミッションへの貢献度や難易度などによって評価される。

【0066】

図示例では、コア業務を行う能力を「コア能力」、サポート業務を行う能力を「周辺能力」として示す。コア能力、周辺能力は、その能力により実行される業務に対応づけて評価される。各業務の目標を達成するための条件は、その業務のための必要能力と必要人材の数（図中、「必要人員数」と示す。）との組合せによって表され、この組合せパターンの集合体が、組織全体としてミッションを遂行するための条件を表すことになる。

【0067】

ここで組織における各種必要能力と必要人員数との組合せの集合（図3（1）の矩形枠の部分に該当する）による情報を、「必要人材量」と定義する。なお各必要人材が必要能力を発揮した結果が業務であると考えた場合、組織として必要な人材量および業務量の総量同値の考え方により、必要人材量は、図3（2）に示すように、組織で実行される各業務とその必要人員数との組合せの集合（ここでは「必要業務量」と呼ぶ。）に変換することができる。

【0068】

また通常、同じ必要能力が認定された人材であっても、その能力量には差が生じるはずであり、能力量の高い人材が含まれているほど必要人材の数を少なくすることができる。したがってたとえばAランクのコア能力を○点、Bランクのコア能力を×点・・・というように、各必要能力とその能力量との組合せの集合によって組織のミッションを遂行するための条件を示すことも可能である。（以下、この能力量の集合による情報を「必要能力量」という。）

【0069】

図 4 は、コンピュータシステムにおいて、必要人材量を求めるための処理の概要を示す。

前記業務内容や業務達成目標を示す情報には、図示のように複数の項目にかかる情報が含まれる。これら項目毎の情報を組織から取得するには、たとえば各項目毎に設問を設定したアンケートを組織に対して行い、各設問に対する回答をコンピュータシステムに入力する。

#### 【 0 0 7 0 】

コンピュータシステムには、あらかじめ各設問に対する回答パターンから業務の内容や所定期間あたりの業務量を割り出すための変換テーブル（後記するミッション・ビジョン判定テーブル）が設定されるとともに、各種業務について、業務の内容と期間あたりの業務量との組合せのパターン（以下この組合せパターンを「業務パターン」という。）毎に、それぞれそのパターンの示す条件に適合する必要人材の数を設定したテーブル（図中、「業務パターン変換テーブル」と示す。）が設定される。コンピュータシステムの制御部は、前記入力された各設問の回答を前記変換テーブルにあてはめることにより、組織で実行される業務パターンを特定した後、この業務パターンを、業務パターン変換テーブルにあてはめることにより、組織における必要人材量を求める。

#### 【 0 0 7 1 】

図 5 は、この発明が適用される分野を示す。

まずこの発明は、組織に所属する各人材（以下、「現有人材」という。）の育成方針の決定に用いることができる（以下、この人材育成方針を決定するためのシステムを「人材育成プラン作成システム」という。）。

このシステムは、企業の人事教育部門のような部署で使用されるほか、組織の管理者や教育担当者など組織内の特定の人材によって使用することができる。また組織運営をサポートする外部機関などが、各人材の育成プランを組織に提案するために使用する場合もある。

#### 【 0 0 7 2 】

つぎにこの発明は、組織に新たな人材を補充する際の補充人材の選択に適用することができる（以下、この補充人材選択用のシステムを「人材補充システム」

と総称する。 ) 。

この人材補充システムは、たとえば、会社の人事部門において新入社員や臨時社員（パートタイム、アルバイト）の採用や所属先の決定、または人事異動の方針立てなどの目的で使用される。また以下の具体例のように、人材派遣会社において派遣人材を選択するシステム（以下、「人材派遣システム」という。）や、人材紹介会社が所定の組織に所属する人材を他の組織に所属するサービスに用いるシステム（以下、「人材紹介システム」という。）に適用することもできる。

【 0 0 7 3 】

さらにこの発明は、組織における各人材の業務実績を査定するためのシステムにも適用することができる（以下、このシステムを「業務実績査定システム」という。 ) 。

なおこの発明は、上記の 4 種類のシステムに限らず、たとえば前記外部の業務サービスを利用する組織、またはこれら業務サービスの提供者が、組織にとって最適なサービス利用プランをたてる目的で使用することも可能である。

【 0 0 7 4 】

以下、上記した 4 種類のシステムに本願発明を適用した場合に発生するシステムの特徴を、従来のシステムと対比させながら説明する。

【 0 0 7 5 】

#### ① 人材育成プラン作成システム

図 6 は、人材育成プラン作成システムの従来例を示す。

このシステムは、現有人材に所定の能力テストを実施するなどして得られた人材の能力を示す情報を用いて、人材の得手、不得手を抽出する（現有人材診断）。さらにこの抽出結果から、人材固有の努力目標として、たとえば得手とする能力の種類およびその能力の伸び量の目標値などを示すデータが設定され、所定の形式で出力される（育成方針提案）。

【 0 0 7 6 】

上記のシステムでは、個々の人材の得手、不得手に基づく育成プランが示されるだけであるから、たとえば人材に努力目標として示された能力が組織にとっては十分に保有する能力であった場合、前記の育成方針は、組織の任務遂行にはな

んら貢献しないものとなる。反対に、人材に示された能力が組織にとって不足する能力と一致した場合、人材がその努力目標を達成することは、組織が任務を遂行することに大きく貢献するようになる。本願発明にかかる人材育成プラン作成システムでは、後者のような努力目標を各人材に示すことにより、組織、人材とともに成長させるものである。

【 0 0 7 7 】

図 7 は、この発明を適用した人材育成プラン作成システムの概要を示す。

このシステムは、組織より現在のミッションおよび将来のビジョン（将来、その組織が担うべき役割や存在意義、すなわち組織に将来与えられる可能性のあるミッションの内容を指す。）に関する情報を得るとともに、組織内に現在所属する各人材（以下「現有人材」という。）の現在の能力や将来像に関する情報を得て、組織として現在保有する能力および将来保有する可能性のある能力を判別する。そしてこの組織としての能力量と各組織がミッションやビジョンを取得する上で必要とする能力量とを比較することにより、組織にとって不足する能力およびその不足量を判別し、各現有人材がこの不足する能力を身につけ、所定の期間内に組織が将来のビジョンに向かって成長させることが可能となるような育成方針を設定し、組織や各現有人材に提案する。

【 0 0 7 8 】

図 8 は、前記人材育成プラン作成システムの行う処理の概要を示す。

この人材育成プラン作成システムは、組織のミッション、ビジョンに関する情報や、現有人材の現在の能力や将来像に関する情報を用いて、各現有人材の個々の成長方向（以下「個別成長方向」という。）を設定する。さらにシステムは、各人材の個別成長方向を用いて、組織宛の人材育成プラン（各人材の育成方針を示す提案書）や各人材宛の個別プラン（各人材の成長方向を個別に示した提案書）を作成する。

【 0 0 7 9 】

前記ミッションやビジョンに関する情報は、組織の管理者などへのアンケートやヒヤリングにより得た情報から導き出されるもので、前記図 4 に示したような複数種の項目にかかる質問への回答という形式でシステムに与えられる。



## 【 0 0 8 0 】

現有人材の能力に関する情報は、たとえば各種の能力項目を各人材または組織の管理者に提示することによって行う。前記能力項目は、能力の種類毎に1～複数個設定され、能力の種類または内容を示す「見出し」に能力量を測るための質問や判定基準などを対応づけたデータ構成をとる。したがって現有人材の能力査定は、各能力項目毎の質問を提示してその回答に評価点を付け、評価点が所定の合格点に達した項目に対する能力を人材の能力として認定することによって行う。システムが最終的に処理する情報は、人材の具備する能力の種類（内容）とその能力量を数値化した情報とを組み合わせた情報として設定される。（以下の説明では、この情報を「能力量の査定情報」と呼ぶ。）

## 【 0 0 8 1 】

将来像とは、現有人材の将来の希望や興味、組織として人材に期待する能力、将来伸びる可能性のある能力などに関する情報であり、査定情報と同様に、複数種の質問に対する人材や管理者の回答結果に基づき、各人材が将来保有する可能性のある能力の種類および能力量を示す情報が設定される。

## 【 0 0 8 2 】

この人材育成プラン作成システムは、前記図4の原理に基づき組織の現在のミッションやビジョンについての取得情報から前記した業務パターンを求めた後、現在および将来の業務パターン3を、それぞれ前記業務パターン蓄積データベースに当てはめて、現在および将来の必要人材量4を求める。さらにこの必要人材量4は、必要能力量5に置き換えられる。

なお業務パターン3から直接必要能力量5を導くことも可能であり、また必要に応じて必要能力量5を必要人材量4に置き換えて示すことも可能である。

## 【 0 0 8 3 】

また現有人材の現時点での能力（図中、「現能力」と示す。）の査定情報6や将来像を示す情報7については、それぞれ各人材が現在保有する能力、各人材が将来保有する可能性のある能力を示す情報（具体的には、能力の種類およびその能力量）を取得する。

システムは、各現有人材の査定情報6を用いて、各現有人材の能力量を能力の

種毎に累計し、組織として現在保有する能力量 8（以下、これを「累計能力量 8 a」という。）を得る。またシステムは、各現有人材の将来像に関する取得情報 7を用いて、各現有人材の将来予想される能力量を取得した後、各現有人材について予想した能力量を能力の種毎に累計し、組織として将来保有する可能性のある能力量 8（以下これを「予想累計能力量 8 b」という。）を得る。

【0084】

さらにシステムは、前記累計能力量 8 a および予想累計能力量 8 b を、それぞれ現在および将来の必要能力量 5 a, 5 b と比較する。そしてその比較結果 9 に基づき、各現有人材の個別成長方向 10 やプラン 11 を作成する。

【0085】

各現有人材の個別成長方向は、組織がミッション、ビジョンを遂行する上での能力の過不足状態と個々の現有人材の能力や将来像とに基づき設定される。たとえば組織にとって不足する能力について、能力量の高い伸びが期待できる人材がいる場合、その能力の種類や目標とする能力量の伸び度合などを示す情報が、成長方向として設定される。また人材育成プランや個別プランは、詳細は後記するが、各人材の個別成長方向やこの個別成長方向を導くのに用いた各種情報を、所定のテンプレートにあてはめることなどによって作成される。

【0086】

なお上記図 7, 8 のシステムにおいて、組織の将来のビジョン、各現有人材の将来像に関する情報は、必ず入手しなければならないというものではなく、現在の状態を示す情報のみでも、組織が任務を遂行する上で有効な人材育成プランを作成することが可能である。ただし将来の情報も用いて処理を行う場合、組織の目指す姿に配慮したより良いプランを作成することができる。

【0087】

## ② 人材派遣システム

図 9 は、人材派遣システムの従来例を示す。

この人材派遣システムは、派遣人材の能力を査定するための各種能力項目や、派遣対象となる複数の人材のプロフィールなどが登録されたデータベース部 85 を具備する。前記能力項目は、前記人材育成プラン作成システムにおいて現有人

材の能力査定に用いたものと同様のデータ構成をとる。システムは、登録を希望する外部人材に対し、各能力項目を提示して、それぞれの質問に対する人材の回答から前記人材の保有する能力の種類やその能力量を判別し、これをデータベース部 8 5 に登録する。

## 【 0 0 8 8 】

クライアントである組織は、人材派遣会社に対し、派遣人材の能力や派遣期間などについての希望の条件を提示する。人材派遣システムは、この組織側の要求に応じた人材をデータベース部 8 5 から抽出し、その登録された能力を組織側に提示する。また提示される派遣人材が複数人である場合、組織は提示された人材の中から所望の人材を選択して、その人材の派遣を受ける。

## 【 0 0 8 9 】

上記のシステムでは、あくまでも組織側から提示された条件に応じた人材を選択するだけであり、その人材が組織の任務達成にとって本当に必要な人材となるかどうかや、その人材が組織の将来の成長に貢献し得るかまでは、考慮されていない。

## 【 0 0 9 0 】

図 1 0 は、この発明を適用した人材派遣システムによるサービスの概要を示す。

この人材派遣システムを管理する人材派遣会社は、クライアントである組織の現有人材の能力や適正などを診断して、組織が現在のミッションを遂行する上で不足する能力を補う人材を派遣する。また組織が将来のビジョンに向かって成長できるように、各現有人材の育成方針を設定して組織に提案するとともに、各現有人材が育成方針に沿って自助努力をするのに適した人材を派遣する。

## 【 0 0 9 1 】

前記人材育成方針の提案は、各現有人材の能力や適性、希望などを診断した上で、人材育成プランを組織に提示することにより行われる。また人材派遣会社は、組織に対して派遣する人材の計画を立て、この計画内容を示す人材の派遣プランを、前記人材育成プランとともに組織に提示する。

## 【 0 0 9 2 】

組織に派遣される人材は、図11に示すように、組織としての必要人材量に対し、現有人材では不足する能力量を補うための人材として位置づけられる。前記図10の人材派遣プランでは、サービス開始直後の派遣人材として、現在のミッションに基づく必要人材量に不足する能力を補うための人材を選択するとともに、サービス開始から所定期間経過後の派遣人材を、将来のビジョン、またはそのビジョンに進むための中間目標に応じて抽出した必要人材量に基づいて選択し、各時点での派遣人材を組織に提案する。

なお、派遣人材を変更するタイミングは特に規定されず、組織の現有人材の育成期間中に、複数のステップで派遣人材の内容を変更するようにしてもよい。また育成期間が終了した時点での現有人材の能力でもなお必要人材量に不足すると考えられる場合は、その不足する能力量を補うための派遣人材を提案する。

#### 【0093】

図10に戻って、さらに人材派遣会社は、提案した人材の育成期間が経過した時点で、各現有人材の能力の伸びに応じた「出来高」を設定し、これを組織に請求する。また派遣人材に対しては、所定額の基本契約料のほか、派遣期間における現有人材の能力の伸びに応じた「出来高」を支払う。ただしこの「出来高」の設定は必ずしも必要ではない。

#### 【0094】

図12は、上記システムによる人材派遣会社のサービスが組織に対して与える役割を示す。

各現有人材に提示される成長方向は、各現有人材の現在の能力に基づく特性度合（組織の業務を行う上で得手、不得手となる能力の種類やその能力量の過不足の度合をいう。）や、予想評価度合（将来伸びが予想される能力の種類やその能力量の伸び度合をいう。）を含む情報として作成される。

#### 【0095】

組織は、人材派遣会社から提案された人材育成プランや人材派遣プランに応じて各現有人材の育成方針を設定し、その方針に沿って各人材を育成する。また各現有人材は、個々に提示された成長方向に応じて将来像を修正しつつ、提示された成長方向に向けて能力を伸ばすべく自助努力を行う。各人材が提示された方向

に能力を伸ばすことにより、組織全体の能力量は、前記ビジョンに示した業務パターンをこなすための必要能力量に近づいていく。

【0096】

人材派遣会社は、サービスの開始時点で組織の初期状態における能力不足を補うための人材を派遣するほか、この派遣人材を、各現有人材が成長する過程での能力不足を補うという長期的視野で抽出した派遣人材に、適宜切り替える。また各現有人材が成長方向に応じて成長した時点でもなお将来のビジョンを達成する上で不足する能力がある場合には、その能力不足を補うための人材を派遣する。

よって組織は、組織の成長に必要な人材の派遣を受けながら組織全体としての目標に応じて現有人材を成長させることができ、組織全体として将来のビジョンを実現する方向に成長していくことができる。

【0097】

なおこの人材派遣システムにおいても、将来の組織のビジョンや現有人材の将来像に関する情報は、必ず求めなければならないというものではなく、現在のミッション、各現有人材の現在の能力の査定情報を用いての処理に留めても良い。この場合、システムは現在の組織における必要能力量と組織の現有人材により得られる現在の累計能力量との比較から組織が現在の業務を行う上で不足する能力を抽出し、その能力不足を補うための派遣人材を抽出することになり、従来のような組織の要望に応じるだけの人材派遣サービスから、組織の能力の過不足状態に適切に対応できるような人材派遣サービスに転換することができる。また現有人材に対しても、ミッションを遂行する上でその人材の能力や適正に応じた努力目標を示すことが可能である。ただしこの場合には、努力目標の提示は必ずしも必要ではない。

【0098】

図13は、前記人材派遣システムを使用する人材派遣会社と組織との関係を示す。

前記人材派遣システムは、組織およびその現有人材からの情報を受け付けて各種プランを作成する処理手段1と、データベース部2とを含む。処理手段1は、コンピュータのCPUにプログラムを与えることによって実現するもので、組織

の現在のミッションやビジョンに関する情報、各現有人材の現在の能力に対する査定情報、および現有人材の将来像に関する情報を得て、前記人材育成プラン、人材派遣プランを作成するとともに、派遣人材を選択する。

【 0 0 9 9 】

前記処理手段 1 は、取得した各種情報を用いて、前記した人材育成プラン作成システムと同様の方法で各現有人材の個別成長方向を設定する。なおこの成長方向は、各現有人材の能力の伸びをチェックするために能力の査定を行う都度、調整することができる。

【 0 1 0 0 】

さらに処理手段 1 は、各現有人材の個別成長方向を用いて組織向けの人材育成プランや人材派遣プランを作成する。

人材育成プランは、前記人材育成プラン作成システムにおけるものと同様に、各現有人材について設定した個別成長方向をまとめたものである。人材派遣プランは、人材育成プランを実行するために必要な派遣人材を提案するものである。これらのプランは、組織に承認されることにより有効化され、データベース内に保存される。さらに処理手段 1 は、各現有人材に対し、それぞれの個別成長方向を示す個別プランを作成する。

【 0 1 0 1 】

データベース部 2 には、承認されたプランのほか、前記登録人材の査定のための能力項目、所定数の派遣人材の登録情報、組織に認められたプランに関する情報などが格納される。

【 0 1 0 2 】

図 1 4 は、前記人材派遣システムの行う処理の概要を示す。

このシステムも、前記人材育成プラン作成システムと同様に、組織の現在のミッションや将来のビジョンを表す業務パターン 3 を取得し、その取得情報から現在および将来の必要人材量 4、必要能力量 5 を求める。また各組織内の現有人材について、それぞれの能力の査定情報 6 や将来像に関する情報 7 を取得した後、累計能力量 8 a、予想累計能力量 8 b を求め、これらの累計能力量 8 a、8 b と組織の必要能力量 5 a、5 b とを比較する。

## 【0103】

さらにシステムは、前記の比較結果9を用いて各現有人材の個別成長方向を設定するとともに、組織に提案するプラン11を作成する。またシステムは、比較結果9に基づき前記データベース部2を検索して、組織において現在または将来不足する能力を補うための人材を抽出する。なおここでは図示していないが、前記プラン11には、派遣人材の抽出結果80に基づく人材派遣プランも含まれており、組織がこのプランを承認することにより、前記派遣人材の抽出結果に基づく人材Pが補充人材として組織に派遣されることになる。

## 【0104】

図15は、上記人材派遣システムにおいて、組織へ請求する出来高を求める処理の概要を示す。

前記図14において、サービスの開始時に取得した必要能力量5、累計能力量8a、予想累計能力量8bなどの情報は、データベース部2に格納される。システムは、人材育成期間が経過した時点で、再び現有人材の能力の新たな査定情報12を取得し、これらを能力の種類毎に累計する。そしてこの新たな累計能力量13をデータベース部2に格納していた以前の累計能力量14と比較し、その比較結果15に応じて出来高16を決定する。

なお新たに得た累計能力量13、新旧の累計能力量の比較結果15、決定した出来高16などは、データベース部2に保存される。

## 【0105】

上記の処理により設定される出来高には、図16に示すように、派遣人材がその担当業務を達成した度合に応じた出来高のほか、前記システムにより提案した各種プランおよび派遣人材が組織の高付加価値化に貢献した度合に応じた出来高が含まれる。なお組織の高付加価値化とは、主として現有人材の能力の向上により組織全体における能力が向上したことを指す。

## 【0106】

なお上記の人材派遣システムの構成は、外注としての業務提供サービスにも適用することができる。この場合は、派遣人材に代えて、組織において不足する能力に応じた業務を抽出し、組織に提案することになる。

【 0 1 0 7 】

## ③ 人材紹介システム

図 1 7 は、従来の人材紹介システムの例を示す。

図示例の人材紹介システムは、任意の組織からその組織が必要とする人材についての条件を取得するとともに、その組織とは異なる組織内の人材の中から前記条件に応じた能力を有する人材を求め、前記組織への補充人材として紹介するものである。場合によっては、図示のように、2つの組織間で所属人材の入替えを行うようなケースも発生する。また組織の希望条件に応じた人材が見つからない場合は、外部の新規人材を採用する。

なお新規人材とは、いずれの組織にも所属しておらず、組織間で補充人材を確保できない場合に補充の対象となる人材である。この新規人材としては、たとえば前記人材派遣会社の登録人材やアルバイト、新入社員などをあげることができる。

【 0 1 0 8 】

上記の人材紹介システムも、前記図 9 に示した従来型の人材派遣システムと同様に、組織側の要求に応じて補充人材を選択するものである。また多くの場合、補充人材を提供した側の組織についての保持能力の変化が考慮されないので、人材が抜けた後の組織の運営に大きな支障が生じることがある。

【 0 1 0 9 】

図 1 8 は、この発明を適用した人材紹介システムの例を示す。

このシステムでは、複数の組織の能力の過不足状態を判別し、ある組織で組織のミッションやビジョンを実行する上で不足する能力がある場合、その能力を必要としない組織またはその能力が過剰となっている組織から、前者の組織に補充するための人材を抽出する。

【 0 1 1 0 】

図 1 9 は、前記人材紹介システムと組織との関係を示す。

このシステムも、前記人材派遣システムと同様の処理手段 1 やデータベース部 2 を具備するもので、データベース部 2 には、各組織の現有人材について、それぞれその能力や将来像に関する情報を含むプロフィールが登録される。処理手段



1 は、組織の現在のミッションやビジョンに関する情報、各人材の能力や将来像に関する情報を用いて前記した 2 つのシステムと同様の人材育成プランや個別プランを作成し、これらを組織や各人材に提示する。また処理手段 1 は、各組織についての取得情報からそれぞれの組織における能力の過不足状態を判別し、能力の不足する組織に対しては、その不足する能力が過剰となっている組織より補充人材を抽出する。そして補充先、補充元の双方の組織に対し、前記補充人材に関する提案書（以下「人材補充プラン」という。）を作成して提示する。

#### 【0 1 1 1】

図 2 0 は、前記人材紹介システムにおける処理の概要を示す。このシステムも、前記人材育成プラン作成システムや人材派遣システムと同様に、各組織毎にその組織の現在のミッションや将来のビジョンを表す業務パターン 3 を取得し、その取得情報から現在および将来の必要人材量 4、必要能力量 5 を求める。また各組織内の現有人材について、それぞれの能力の査定情報 6 や将来像に関する情報 7 を取得した後、累計能力量 8 a、予想累計能力量 8 b を求め、これらの累計能力量 8 a、8 b と組織の必要能力量 5 a、5 b とを比較する。

#### 【0 1 1 2】

さらにシステムは、前記の比較結果 9 を用いて補充を必要とする組織を判別した後に、組織への紹介人材をデータベース部 2 より抽出する。そして前記比較結果 9 や紹介人材の抽出結果 8 1 を用いて、各組織や補充の対象の人材宛の人材補充のプラン 1 7 を作成する。

このプランが承認されると、前記抽出結果 8 1 に基づく紹介人材 P 1 は、組織への補充人材として紹介先の組織に配属される。

#### 【0 1 1 3】

上記の人材紹介システムによれば、組織間においてそれぞれの能力の過不足状態を補完することにより、効率の良い人材補充を行うことができる。また各人材に対しても、自分の能力や将来像に適した組織や、能力や興味に応じた業務を提供することができる。

なおこのシステムについても、将来のビジョンや人材の将来像に関する情報を用いずに処理を行うことができる。この場合、各組織における現在の能力の過不

足状態に応じて所属人材の調整が行われるようになり、各組織に現在の任務を遂行する上でバランスのとれた能力の分布状態を設定することができる。

【0114】

さらに上記の人材紹介システムは、人材紹介会社のみならず、会社の人事部門が人事異動などの目的で使用することもできる。この場合、前記プラン17を、人材に対する異動の内示通知として作成することが可能となる。

【0115】

#### ④ 業務実績査定システム

図21は、業務実績査定システムの従来例を示す。

この業務実績査定システムは、組織内の現有人材の業務実績を所定の判定基準に基づき査定し、その査定結果を示す評価値などを組織や人材自身に提示するものである。なお業務実績の査定は、たとえば、各人材の担当業務について設定された所定数の質問に対する人材自身や上司の回答を判定基準と照合することによって行われる。

【0116】

この種のシステムは、組織の管理者または人事部門のほか、上位の経営陣によって使用される。また各人材の業務実績の査定を外注業務とする専門サポート会社によって使用することもできる。

しかしながら上記図21のシステムでは、個々の人材についての担当業務の達成度合が重視され、組織における能力の過不足度合と各人材の能力との関係は考慮されていない。したがって組織にとって簡単に実施できる業務を担当している場合と、組織にとって非常に困難な業務を担当している場合とで判定基準を変更するような査定は行われていない。

【0117】

図22は、この発明を適用した業務実績査定システムの概要を示す。

この業務実績査定システムは、組織内の現有人材の業務実績を所定の判定基準に基づき査定するとともに、組織のミッションおよび各現有人材の能力の査定情報から前記ミッションを遂行する上での組織の能力の過不足度合を求める。そしてこの過不足度合を前記業務実績の査定結果に加味することにより、組織として

の得手、不得手を反映した業務査定を行うようにしている。

【0118】

図23は、業務実績査定システムの処理の概要を示す。このシステムでは、現在のミッションについては、前記した各システムと同様に、組織の現在の業務パターン3を取得し、その取得情報からミッションの達成に必要な必要人材量4、必要能力量5を求める。また現有人材の能力についても、前記各実施例と同様に、各人材の有する能力の査定情報6を得た後、各人材の能力量を種毎に累計して累計能力量8を得、前記必要能力量5と比較する。

【0119】

またシステムは、各現有人材の業務実績に関する情報を、たとえば各人材の担当業務の実績に対し、本人または上司、あるいは両者が評価した結果として取得する。

業務実績査定システムは、前記必要能力量5と累計能力量8との比較結果9を業務実績の取得情報に加味したものを、最終的な査定情報18として特定し、これを組織に提示する。

すなわちシステムは、各業務について、その業務に必要な能力を組織が十分に有しているか、その能力が不足しているかによって、その業務実績の評価値を調整する。たとえば組織として不足している能力を用いた業務については、通常の評価基準よりもあまい判定基準で評価する一方、組織としての能力が十分である能力による業務については、通常の規定よりも厳しい判定基準で評価する。このような査定方法により、組織においてとりわけ困難な業務を達成する上で各人材が果たした貢献度を反映させた業務査定を行うことができ、管理者や人事担当者の経験や勘を頼りにしなくとも、各人材の業務実績を適性に評価することができる。

【0120】

なお上記の業務実績査定システムでは、現在のミッションを示す情報を用いて組織の能力の過不足度合を判別しているが、これに限らず、特に所定期間にわたる業務実績を査定するような場合は、期間内に完了した業務に関する情報も用いて、期間内に実施されたすべての業務に対する組織としての能力の過不足度合を

判別し、その判別結果を各人材の業務実績に反映させるようにしてもよい。

またシステムの利用者が組織の管理者や人事部門である場合は、査定情報は組織のみならず、各人材に個々に提示することが可能である。

【 0 1 2 1 】

【実施例】

以下、上記した 4 種類のシステムについての具体的な構成や処理の手順を、順を追って説明する。

【 0 1 2 2 】

① 実施例 1 : 人材育成プラン作成システム

図 2 4 は、人事部門のような管理部門が人材育成プラン作成システムを使用した場合の組織と管理部門との関係を示す。

前記管理部門では、人材育成プラン作成システムを用いて、組織の現在のミッションおよびビジョンに関する情報、ならびに各現有人材の能力および将来像に関する情報から各人材の個別成長方向を設定するとともに、各現有人材の個別成長方向から組織全体に対する人材育成プランを作成する。作成された人材育成プランは組織に提示され、組織はこのプランに基づき、各現有人材の育成方針を決定する。また管理部門から各現有人材には、それぞれその人材の個別成長方向を示す個別プランが提示される。

【 0 1 2 3 】

図 2 5 は、前記人材育成プラン作成システムを実現するためのコンピュータのハード構成を示す。

このコンピュータ 2 0 は、制御の主体となる演算装置 (CPU) 2 1 とメモリ 2 2 とを主体とする。メモリ 2 2 内には、前記したデータベース部 2 のほか、演算装置 2 1 に前記システムの処理部としての機能を付与するためのプログラム格納用メモリ 2 3 や、前記プログラムを実行する上での作業領域としてのプログラム実行用メモリ 2 4 が含まれる。

【 0 1 2 4 】

前記演算装置 2 1 には、インターフェイス 2 5 を介して前記ミッション、ビジョン、および各現有人材についての個人情報 (能力および将来像) を入力するた

めの手段26（以下単に「入力手段26」という。）が接続され、また情報出力用のドライバ部27を介して前記人材育成プランや個別プランを組織や各人材に提示するための手段28（以下単に「提示手段28」という。）が、接続される。

入力手段26、提示手段28の代表的なものとして、それぞれキーボード、プリンタをあげることができる。ただし入力手段26はマウスや光学的読み取り装置などにより、提示手段28はファクシミリ装置などにより構成することも可能である。

#### 【0125】

また図26に示すように、組織とシステムとの間での情報のやり取りがFD、CD-R、DVDなどの記録媒体を用いて行われる場合は、入力手段26および提示手段28を、使用する記録媒体用のドライブ装置として一体化することができる。さらに組織と管理部門とがネットワーク回線によって接続されている場合は、入力手段26と提示手段28とは一体であって、前記ネットワーク回線および入出力信号の送受信回路により構成されることになる。

なおこのハード構成は、人材育成プラン作成システムに限らず、後記する人材派遣システム、人材紹介システム、業務実績査定システムの各システムにも適応する。

#### 【0126】

図27は、前記人材育成プラン作成システムの具体的な構成を示す。

前記データベース部2には、入力情報および処理の過程で生成される情報として、組織のミッションやビジョンに関するデータ、必要人材量データ、必要能力量データ、各現有人材の能力データ、組織の累計能力量データ、組織における能力の過不足度合データ、組織に対する各人材の得手・不得手データ、個別成長方向データなどの格納領域37～45が設定される。このほかデータベース部2には、入力情報の変換処理やプラン作成のためなどに、ミッション・ビジョン判定テーブル46、業務パターン変換テーブル47、報告用テンプレート48、査定用データテーブル49、能力量判定テーブル50などが格納される。

#### 【0127】

図中、処理手段 1 は、前記プログラム格納用メモリ 2 3 内のプログラムを実行する前記演算装置 2 1 によって実現するもので、情報取得手段 2 9、変換処理手段 3 0、能力取得手段 3 1、将来像取得手段 3 2、能力累計手段 3 3、比較手段 3 4、人材育成プラン作成手段 3 5、個別プラン作成手段 3 6 などの手段を含む。

#### 【 0 1 2 8 】

前記情報取得手段 2 9 は、組織のミッションおよびビジョンに関する情報の入力を受け付けて、組織における現在および将来の業務内容や業務目標を取得するためのものである。能力取得手段 3 1 は、各現有人材の能力を示す情報の入力を受け付けて、各人材が現在保有する能力の種類およびその能力量を求める。将来像取得手段 3 2 は、各現有人材の将来像に関する情報の入力を受け付けて、各人材が将来保有する可能性のある能力の種類およびその能力量を求める。

なお以下の説明では、各現有人材の能力の種類および能力量については、現在および将来のデータをまとめて「能力量データ」という。

#### 【 0 1 2 9 】

前記変換処理手段 3 0 は、ミッション、ビジョンに関する取得情報から、組織における現在および将来の必要能力量を求める。能力累計手段 3 3 は、現有人材の能力量データから前記した累計能力量や予想累計能力量を算出する。比較手段 3 4 は、これら累計能力量、予想累計能力量を、それぞれ現在および将来の必要能力量と能力の種毎に比較することにより、組織における能力の過不足度合を抽出する。

#### 【 0 1 3 0 】

個別プラン作成手段 3 6 は、各現有人材について、それぞれその人材の能力量データに基づき、組織が必要とする能力に対する個人の得手、不得手を示すデータを作成する（以下これを「得手・不得手データ」という。）。さらに個別プラン作成手段 3 6 は、前記得手・不得手データと前記比較手段 3 4 により抽出された組織における能力の過不足度合とを用いて各人材の個別成長方向を設定し、その設定データに基づき各現有人材の個別プランを作成する。

#### 【 0 1 3 1 】

人材育成プラン作成手段 3 5 は、情報取得手段 2 9 や変換処理手段 3 0 による処理結果や、前記個別プラン作成手段 3 6 により設定された各現有人材の個別成長方向を用いて、組織としての人材育成プランを作成する。

なお前記データベース部 2 の報告用テンプレートの格納領域 4 8 には、人材育成プランおよび個別プランについて、定型文書を示す電子データのほか、前記個別成長方向などのデータからこの定型文書のブランク部分に嵌め込むデータを導くためのプログラムなどが保存されている。

#### 【 0 1 3 2 】

以下、処理手段 1 内の各手段による処理の詳細および各手段に係るデータベース部 2 内のデータ構成について、順を追って説明する。

#### 【 0 1 3 3 】

この実施例の情報取得手段 2 9 は、ミッションやビジョンに関する情報として、たとえば組織に対してアンケートやインタビューを行った結果に基づく情報であって、所定数の質問項目に対する組織側の回答結果という形式の情報を入力する。これらのデータ入力については、あらかじめ紙媒体によるアンケートやヒヤリングよりより得た情報を管理部門側で入力する場合もあるが、前記入力手段 2 6 が記録媒体やネットワーク回線によって構成される場合は、組織側において直接入力することが可能である。

#### 【 0 1 3 4 】

データベース部 2 内のミッション・ビジョン判定テーブル 4 6 は、前記ミッションやビジョンに関する入力情報に含まれる回答パターンから業務の内容や業務目的を判別するためのものである。業務内容の判別のためには、たとえば複数種の業務をコード情報に対応づけた業務テーブルが設定される。また業務目標の判別のためには、業務の種毎に、業務目標に関する所定数の質問に対する回答パターンから所定期間毎の業務量を導くための変換テーブルが設定される。

#### 【 0 1 3 5 】

前記情報取得手段 2 9 は、前記ミッション・ビジョン判定テーブル 4 6 を用いて、前記ミッション、ビジョンに関する入力情報から組織における現在および将来の業務内容、業務目標を判別する。なお判別された業務内容、業務目標の組合

せ、すなわち業務パターンは、データベース部 2 のミッション、ビジョンの各データ格納領域 3 7, 3 8 に保存される。

なおミッションは、中期、長期の計画から導き出されることが多いため、ミッションに関わる情報として入力された情報の中にビジョンに関する情報が含まれている場合がある。

#### 【0 1 3 6】

前記業務パターン変換テーブル 4 7 には、前記図 4 に示した概念に基づき、各種業務パターンに対応させて、その業務パターンを実現するための必要人材量が設定されている。変換処理手段 3 0 は、前記ミッション、ビジョンについて得られた業務パターンを業務パターン変換テーブル 4 7 にあてはめて、現在および将来の組織における必要人材量を取得する。

#### 【0 1 3 7】

図 2 8 は、前記変換処理手段 3 0 の処理手順を示す。なお以下では、「ミッション」の業務パターンを用いて現在の必要人材量を取得する場合を想定して説明するが、将来の必要人材量についても、「ビジョン」の業務パターンを用いて同様の処理を行うことにより取得することができる。

#### 【0 1 3 8】

前記したように、組織のミッションは、通常、複数の業務を実行することにより成立する。変換処理手段 3 0 は、最初の S T 1 で、前記データベース部 2 の「ミッション」データの格納領域 3 8 より、各業務にかかる業務パターンを読み出す。その後は、S T 2, 3 のループにおいて、前記業務パターン変換テーブル 4 7 より各業務パターンに対応する必要人材量を順次取得する。そして最終的に、S T 4 において、各業務毎にその業務の種類を表す情報と必要人材量とを対応づけたデータを作成した後、これらデータの集合を組織としての必要人材量としてデータベース部 2 に格納する。

なお上記の処理の後、さらに変換処理手段 3 3 は、前記必要人材量を必要能力量に置き換えてデータベース部 2 に格納する。

#### 【0 1 3 9】

つぎに、現有人材の能力データの取得について説明する。



この実施例では、各種能力の能力量を測るための複数項目の質問に人材自身または上司が回答した結果を示す情報を入力する（以下では、人材自身が回答したものとして説明する。）。前記査定用データテーブル 4 9 には、複数の能力項目毎に、その項目の表す能力を測るための各種質問の内容が設定され、能力量判定テーブル 5 0 には、各質問に対する回答パターンから能力量を特定するための判定基準などが設定される。能力取得手段 3 1 は、入力された現有人材毎の回答パターンをそれぞれ前記判定基準にあてはめて、各現有人材が保有する能力の種類およびその能力量を求める。

#### 【 0 1 4 0 】

図 2 9 は、前記能力取得手段 3 1 が各現有人材の能力に関する情報を取得する処理手順を示す。なお図示例は、前記入力手段 2 6 が組織側のコンピュータに接続されたネットワーク回線により構成され、現有人材に直接質問を提示して各質問に関する回答を直接入力することを前提としているが、この質問は紙媒体などにより提示し、その回答を、管理部門側で入力するようにしてもよい。また回答の記録された記録媒体をシステムに投入して、記録情報を読み込むようにしてもよい。

#### 【 0 1 4 1 】

図 2 9 の手順では、まず前記査定用データテーブル 4 9 より各能力項目の「見出し」の部分を読み出し、その内容を組織側コンピュータのモニタ画面上に表示するなどの方法により各人材に提示する（S T 5）。

前記「見出し」とは、能力の種類を表す文字情報（たとえば企画力、情報分析力、交渉能力など）であって、必要に応じて能力の内容を説明する情報が付加される。ここでは各能力項目を提示することにより、人材に自分に適合すると思われる能力を選択させるようにしている。

#### 【 0 1 4 2 】

所定数の能力項目が選択されると、S T 6 から S T 7 へと進み、データベース部 2 の査定用データテーブル 4 9 および能力量判定テーブル 5 0 から、それぞれ選択された各能力項目についての質問および判定基準が読み出される。さらにつぎの S T 8 では、読み出された各質問が前記モニタ画面に提示され、人材側の回

答入力に待機する。そして質問に対する回答が入力される都度、ST9からST10に進んで、入力された回答の内容を前記プログラム実行メモリ24などに一時保存する。

#### 【0143】

提示されたすべての質問に対する回答入力が終了すると、ST11からST12に移行して、選択された能力項目毎の回答パターンを前記判定基準にあてはめて所定の評価値を導き出す。こうして得られた評価値は、各能力項目における能力量として、プログラム実行メモリ24などに一時保存される。

つぎのST13では、各能力項目毎の評価値をチェックする。そして所定の水準値以上の評価値を得た項目がある場合は、ST14でその能力項目の示す能力に類似する能力も選択されているか否かをチェックし、選択されていない項目があれば、ST16でその項目を選択する。そして選択した能力項目について、同様に前記ST7～12の処理を実行することにより、これら能力項目についての能力量を示す評価値を取得する。

#### 【0144】

このようにまず人材の選択した能力項目についての能力量をチェックした上で、高い能力が示された能力項目について、その項目に類似する能力項目の能力量までをチェックする。ST13の判定が「NO」またはST14の判定が「YES」となると、ST15に進み、各能力項目のうち、評価点が合格点に達している項目にかかる能力を、前記人材の能力として特定する。そして合格点に達した各能力項目について、それぞれその項目の「見出し」に用いられた能力の種類と評価点として得た能力量とを組み合わせたデータを作成し、これを人材の能力データとして、データベース部2の領域41に保存する。

#### 【0145】

なお前記査定用データテーブル49、能力量判定テーブル50には、現在の能力のみならず、将来の能力を測るための質問や能力量を特定するための判定基準も含まれている。現有人材の将来像は、これらの質問に対する現有人材または上司の回答結果として入力されるもので、将来像取得手段32は、前記図29と同様の手順により、各人材の回答パターンからその人材が将来保有する可能性の高

い能力の種類およびその能力量を抽出し、その抽出結果を人材の将来の能力データとしてデータベース部 2 に保存する。

【 0 1 4 6 】

図 3 0 は、能力累計手段 3 3 による処理の手順を示す。なおここでは現在の能力量を累計すると想定して説明するが、将来の能力量を累計する場合も、同様の手順が実行される。

まず能力累計手段 3 3 は、図 3 0 の S T 1 7 で、各人材について前記図 2 9 の手順により得られた能力データを読み出す。そしてつぎの S T 1 8 で、各能力量を能力の種類毎に累計した後、続く S T 1 9 で、能力の種類毎に能力量の累計値を対応づけたデータを作成する。これらのデータは、現在における累計能力量データとしてデータベース部 2 2 の領域 4 2 内に保存される。なおここでは図示しないが、累計処理の対象とする能力は、前記ミッションやビジョンのために必要能力として登録された能力に限定してよい。

【 0 1 4 7 】

図 3 1 は、前記比較手段 3 4 の処理手順を示す。なおこの図でも、現在の累計能力量を必要人材量と比較する場合を想定して説明するが、将来の予想累計能力量と必要人材量との比較も同様に行われる。

図 3 1 の S T 2 0, 2 1 において、比較手段 3 4 は、それぞれデータベース部 2 より必要能力量データ、累計能力量データを読み出す。そして必要能力量データの示す各能力の種類毎に、累計能力量と必要能力量とを比較する ( S T 2 2 )

つぎの S T 2 3 では、前記比較結果に基づき、必要能力の種類と能力量の過不足度合を示す数値データとを組み合わせた情報を作成し、これらデータを組織における能力の過不足度合データとして、データベース部 2 の領域 4 3 に保存する。

【 0 1 4 8 】

図 3 2 は、前記個別プラン作成手段 3 6 が各現有人材の得手・不得手データを生成する場合の処理手順を示す。なおここでは一人の人材に対するデータ生成方法を示しており、組織の各人材毎に図 3 2 の手順を繰り返す必要がある。

この処理の最初のステップである S T 2 4 では、人材の能力データ、すなわち現在および将来における能力の種類およびその能力量を読み出し、さらにつぎの S T 2 5 で、前記必要能力量データなどから組織における必要能力の種類を取得する。そして各必要能力の種類毎に、以下のような処理を実行する。

## 【 0 1 4 9 】

S T 2 6 では、所定の必要能力について、現有人材の現在の能力量を所定の基準値と比較する。現有人材の能力量が前記基準値を上回る場合は、この人材は、前記必要能力について高い能力を有していると判定して S T 2 8 へと進む。S T 2 8 では、着目中の必要能力の種類、その必要能力について人材が保有する能力量、将来の能力の伸び度合などを示すデータを人材の「得手データ」として設定し、これをデータベース部 2 の領域 4 4 に保存する。

## 【 0 1 5 0 】

一方、S T 2 6 が「N O」の場合は S T 2 7 に進み、前記必要能力についての人材の現在の能力量と将来の能力量とを比較して得られる能力の伸び度合を所定の基準値と比較する。この伸び度合がいずれも基準値以上であれば、前記必要能力を伸ばす可能性のある人材であると判断して S T 2 9 に進み、着目中の必要能力の種類、その必要能力について人材が保有する能力量、前記能力の伸び度合などを示すデータを、人材の「準得手データ」として設定し、これをデータベース部 2 の領域 4 4 に保存する。

## 【 0 1 5 1 】

なお着目している必要能力に対応する能力データが存在しない場合は、S T 2 6, 2 7 の判定がいずれも「N O」となり、S T 3 0 に移行する。S T 3 0 では、この着目中の必要能力の種類に null コードなどを対応づけたデータを作成し、これを人材の「不得手データ」としてデータベース部 2 の領域 4 4 に保存する。

## 【 0 1 5 2 】

このようにして組織の必要能力の種類毎に、その必要能力が人材にとって得手、準得手、不得手のいずれに該当するかをチェックし、得手、準得手、不得手のいずれかのデータを作成してデータベース部 2 に保存する。すべての必要能力についてのデータの作成、保存が終了すると、S T 3 1 が「Y E S」となり、前記

現有人材についての得手・不得手データの生成処理が終了する。

【0153】

図33は、前記個別プラン作成手段36による個別成長方向データの設定、およびそのデータを用いての個別プランの作成にかかる処理手順を示す。なおこの図も、前記図32と同様に、一人の現有人材についての処理手順を示しており、組織の全人材の個別プランを作成するには、人材毎に図示の手順を繰り返すことになる。

【0154】

図示例では個別成長方向データとして、重要能力データ、有力データ、要努力データの3種類のデータを設定している。これらのデータは、現有人材にとっての得手・不得手データを組織にとっての能力の過不足度合と照合することにより得られるもので、重要能力データは、組織にとって不足する能力を現有人材が保有していること、または将来保有する可能性があることを示す。他方、要努力データは、組織にとって不足する能力を現有人材が不得手としていることを示す。また有力データは、現有人材が得手とする能力または得手となり得る能力が、組織にとっても十分に確保されていることを示す。

【0155】

図33において最初の手順となるST32では、着目中の現有人材についての得手・不得手データを読み出す。読み出したデータに得手データまたは準得手データが含まれる場合は、ST33が「YES」となり、ST34～37の処理により前記重要能力データや有力データを作成する。また読み出したデータに不得手データが含まれる場合は、ST38が「YES」となり、ST39～42の処理により要努力データが作成される。

【0156】

得手データ、準得手データについては、順につぎのような処理が行われる。まずST34では、着目するデータに対応する必要能力が組織にとって不足する能力であるか否かを判別する。この判別は、前記必要能力量と累計能力量との比較により得た能力の過不足度合データに基づき行われるもので、着目する能力が組織にとって不足している場合は、ST35に進んで重要能力データを作成する。

また着目する能力が組織において十分である場合は、S T 3 6 に進んで有力データを作成する。

なお重要能力データ、有力データは、いずれも、着目中の得手データまたは準得手データから得た人材の現在の能力量や将来の能力の伸び度合などを能力の種類に対応づけた構成をとり、データベース部 2 の領域 4 5 に保存される。

#### 【 0 1 5 7 】

つぎに不得手データについても同様に、S T 3 9 で着目中のデータに対応する能力が組織にとって不足する能力であるか否かをチェックする。ここで不足する能力であると判別されると、S T 3 9 から S T 4 0 へと進み、組織としての能力の過不足度合や現有人材の数などに基つき、その能力についての現有人材の伸び度合の目標値を設定する。

なお前記図 2 9 に示した能力データの取得時に、不得手な能力についても能力量を取得するようにすれば、この能力量に応じた目標値を設定することができる。

#### 【 0 1 5 8 】

能力の伸び度合の目標値を設定すると、つぎの S T 4 1 で、要努力データとして、前記目標値を能力の種類に対応づけたデータを作成し、これをデータベース部 2 の領域 4 5 に保存する。

#### 【 0 1 5 9 】

このようにして現有人材の成長方向データが作成されると、最後の S T 4 3 において、前記データベース部 2 の報告用テンプレートの格納領域 4 8 から個別プラン用のテンプレートを読み出し、このテンプレートに前記成長方向データを当てはめることにより、前記現有人材に対する個別プランを作成する。作成されたプランは、電子データ形式で提示手段 2 8 へと出力され、提示手段 2 8 の構成に応じた形式で現有人材に提示される。

#### 【 0 1 6 0 】

図 3 4 は、紙媒体に出力された個別プランの一例を示す。この図示例では、前記重要能力データを抽出し、これらデータの示す能力の種類とその期待度とを対応づけたグラフや、各能力がどのような業務に関わるかを示す文書データが示さ

れている。なお文書データ中の点線部分は、定型文書中のブランクであり、重要能力データから導かれた能力の種類や能力の伸び度合が嵌め込まれている。

#### 【0161】

図35は、人材育成プラン作成手段35による処理手順を示す。

この処理では、まず最初のST44で、前記データベース部2より、組織における必要能力の種類毎に能力の過不足度合を読み出した後、必要能力の種類毎に以下の処理を実行する。

#### 【0162】

ST45では、着目する能力が組織にとって不足する能力であるか否かをチェックする。そして不足する能力であると判別した場合は、ST45からST46に進み、前記各現有人材の成長方向データを検索することにより、前記能力について重要能力データ、要努力データが設定された人材を前記データとともに抽出する。また前記能力が不足していないと判別した場合は、ST47に進み、同様にデータベースを検索して、その能力についての有力データが設定された人材を前記データとともに抽出する。

#### 【0163】

すべての必要能力についてのデータ抽出処理が終了すると、ST48からST49に進み、人材育成プランの出力様式を選択する。なおこの選択は、この時点での外部からの選択を受け付けて行うほか、あらかじめ設定された選択データに基づいて行うことも可能である。（以下の実施例においても同様である。）

最後のST50では、前記ST45～48で抽出された各データを、選択された様式に対応するテンプレートにあてはめて、人材育成プランの電子データを作成し、これを前記提示手段28に出力する。なお選択した様式によっては、前記抽出データのみならず、必要人材量、必要能力量、累計能力量など、データベース部2に格納された各種データを使用する必要がある。

#### 【0164】

図36は、紙媒体に出力された人材育成プランの一例を示す。なお図中の点線部分は、定型文書内のブランク部分を示す。

図示例では、プランの冒頭に、組織で将来実施される業務毎に、その業務に必

要な能力量と組織全体の現在の能力量とを比較したグラフが提示されている。このグラフの下方には、能力不足の業務およびその不足量を示す情報や、前記不足する能力を高める上で期待できる人材の名前や期待度が提示されている。さらにその下には、各人材の成長により将来の業務目標を達成できるか否かなどを示すコメント情報が提示されている。

なお、前記グラフは、必要能力量、累計能力量に基づいて作成される。また各情報中の人材や期待度は、前記重要能力データや要努力データにより抽出されたものである。

【0165】

## ② 実施例2：人材派遣システム

図37は、人材派遣システムを使用する人材派遣会社と組織との関係を示す。

この人材派遣会社は、組織から現在のミッションやビジョンに関する情報、ならびに組織の現有人材の能力や将来像に関する情報を得て、組織がビジョンに向かって成長するための人材育成プランを提示するとともに、このプランでは足りない能力を補うための人材派遣プランを提示する。これらのプランが組織によって承認されると、人材派遣会社は、前記プランに沿った人材を派遣するとともに、組織の各現有人材に対し、前記人材育成プランに沿った個別成長方向を提示する。なお派遣人材の選択は、データベース内に登録された複数の人材の中から、前記人材派遣プランに応じた種類の能力および能力量を具備する人材を抽出することにより行われる。

【0166】

さらにこの人材派遣会社は、提案したプランの実現の度合によって、組織に対し、所定の出来高を請求するようにしている。この出来高は、図38に示すように、提案した人材育成期間など所定の期間が経過した時点で各現有人材による累計能力量を再度取得し、新たな累計能力量とプラン提示時点での累計能力量とを比較することによって設定されるものである。ただしこの出来高の設定は、必ずしも必要ではない。

【0167】

図39は、前記人材派遣システムの具体的な構成を示す。



このシステムも、第 1 の実施例と同様に、演算装置 2 1 およびプログラムにより実現する処理手段 1 と、データベース部 2 とから成る。

## 【 0 1 6 8 】

データベース部 2 には、第 1 の実施例と同様のデータ格納領域に加えて、派遣人材の登録データ、人材の新能力データ、組織の新累計能力量データ、出来高テーブルなどの格納領域 5 1, 5 2, 5 3, 5 4 が設定される。また処理手段 1 には、第 1 の実施例と同様の構成のほか、プラン確定手段 5 9, 出来高設定手段 5 5, 派遣人材能力取得手段 5 7, 派遣人材登録手段 5 8 の各手段が含まれる。また第 1 の実施例の人材育成プラン作成手段 3 6 に代えて、人材育成・人材派遣プラン作成手段 7 7 が設定される。

## 【 0 1 6 9 】

なお図 3 9 中、第 1 の実施例と共通する構成およびその処理内容については、前記実施例と同様に機能するので、ここでは説明を省略する。

ただし、この実施例では、サービス開始から所定期間経過後に再び現有人材の能力を示す情報を入力して、能力取得手段 3 1 および能力累計手段 3 3 により成長後の現有人材の能力データや組織としての累計能力量を取得するようにしている。これらの取得情報は、それぞれデータベース部 2 の人材の新能力データ、組織の新累計能力量データの格納領域 5 2, 5 3 に保存される。

## 【 0 1 7 0 】

前記人材育成・人材派遣プラン作成手段 7 7 は、前記第 1 の実施例と同様に人材育成プランを作成するほか、その人材育成プランに沿って抽出された派遣人材を提案するための人材派遣プランを作成し、前記提示手段 2 8 に出力する。なおこの人材派遣プランでは、現在の組織に不足する能力を補うための初期の派遣人材や、人材の育成期間が終了した時点でなお不足する能力を補うための将来の派遣人材が提案されるほか、必要に応じて、育成期間の中間地点での能力不足に対応するための人材や、現有人材を人材育成プランに沿って成長させるために必要な教育を行う能力を有する人材などが提案される。

## 【 0 1 7 1 】

プラン確定手段 5 9 は、組織により承認されたプランを確定処理し、派遣人材

の選択処理を開始させるためのものであり、組織側の要望に応じてプランを修正する機能も具備する。

## 【 0 1 7 2 】

派遣人材能力取得手段 5 7 は、データベース部 2 の査定用データテーブル 4 9 や能力量判定テーブル 5 0 を用いて、前記図 2 9 と同様の処理により登録希望人材についての能力データを作成する。派遣人材登録手段 5 8 は、この能力データに人材の氏名などの個人情報を対応づけた登録データを作成し、これをデータベース部 2 の領域 5 1 に保存する。

## 【 0 1 7 3 】

派遣人材抽出手段 6 0 は、前記プラン確定手段 5 9 より確定した人材派遣プランを与えられて前記データベース部 2 の領域 5 1 を検索し、前記人材派遣プランに応じた能力を有する登録人材を抽出する。

## 【 0 1 7 4 】

前記出来高設定手段 5 5 には、能力量取得手段 6 1，第 2 の比較手段 6 2，出来高変換手段 6 3，出来高提示手段 6 4 などが含まれる。これらの手段は、後記する図 4 1 の手順で動作して、組織に請求する出来高を設定する。

## 【 0 1 7 5 】

図 4 0 は、前記派遣人材抽出手段 6 0 による処理の手順を示す。

まず処理の最初のステップである S T 5 1 では、データベース部 2 の領域 4 3 より組織における能力の過不足度合データを読み出し、不足する能力があるか否かをチェックする。不足する能力がある場合は、S T 5 2 が「Y E S」となり、以下、S T 5 6 で能力不足の解消を判別するまで、S T 5 3 ～ 5 5 の処理が繰り返し実行される。

## 【 0 1 7 6 】

まず S T 5 3 では、前記データベース部 2 の領域 5 1 を検索して、前記不足する能力を提供可能な派遣人材が登録されているか否かをチェックする。この判定が「Y E S」であれば S T 5 4 に進んで、該当する人材の登録データを抽出する。一方、S T 5 3 が「N O」の場合は、未登録の人材（複数人）についてその能力を査定した上で、前記不足の能力量に応じた人材を派遣人材として抽出する（

ST55)。

なおST54, 55において抽出される人材は、一人とは限らず、不足する能力によっては複数人の人材が抽出される。

【0177】

不足するすべての能力について派遣人材が抽出されると、ST57が「YES」となり、つぎのST58で前記人材育成プランの作成と同様にして、人材派遣プランの出力様式を選択する。そして続くST59では、前記派遣人材の抽出結果を選択された様式のテンプレートにあてはめて、人材派遣プランの電子データを作成し、これを提示手段28に出力する。

【0178】

図41は、前記出来高設定手段55による処理の流れを示す。

同図において、最初の処理であるST60では、能力量取得手段60が、データベース部2の領域42, 53より、それぞれサービスの開始時点で作成された旧の累計能力量データ、前記能力累計手段33により得た新累計能力量データを読み出す。つぎにST61では、第2の比較手段62が新旧の累計能力量を能力の種毎に比較することにより、各能力の伸び度合を抽出する。続くST62では、出来高変換手段63が、この能力の伸び度合をデータベース部2の出来高テーブル54にあてはめることにより、前記伸び度合を所定量の「出来高」に変換する。さらにつぎのST63では、出来高提示手段64が、前記出来高を組織宛の請求書のような書式で提示するための電子データを作成し、そのデータを前記提示手段28へと出力する。

【0179】

### ③ 実施例3：人材紹介システム

図42は、この発明にかかる人材紹介システムを導入した人材紹介会社と組織との関係を示す。

この実施例の人材紹介会社は、複数の組織（図示例では2つの組織A, Bを示す。）よりそれぞれ組織のミッションおよびビジョンに関する情報を取得するとともに、各組織の現有人材の能力に関する情報を得て、各組織においてミッションやビジョンを遂行する上で必要な能力の過不足度合を抽出する。そして各組織

の過不足度合から、ある組織で不足する能力を他の組織から補充することが可能か否かを判別する。そして可能である場合は、後者の組織から補充人材を抽出して前者の組織に紹介する。また図中、点線で示すように、2つの組織間で、それぞれの能力の過不足状態に基づいて人材を交換するように提案する場合もある。

## 【0180】

なお図42中の新規人材は、人材紹介会社が補充用の人材として登録した人材であって、所定の組織に対する補充用の人材を見つけられなかった場合に、人材紹介会社は、その補充用の人材に応じた能力を有する登録人材を紹介する。

## 【0181】

図43は、前記人材紹介システムの具体的な構成を示す。なおこのシステムは、前記図12に示した人材補充システムの一具体例であるが、会社の人事部門が人事異動の方針を決定する上で使用するシステムも、ほぼ同様の構成をとる。

## 【0182】

このシステムも、第1、第2の実施例と同様に、演算装置21およびプログラムにより実現する処理手段1と、データベース部2とから構成される。

データベース部2には、先行の2つの実施例と共通するデータ格納領域のほか、新規人材の登録データや紹介人材の抽出結果の格納領域65、66などが設定される。処理手段1の各構成のうち、前記情報取得手段29、能力取得手段31、将来像取得手段32、変換処理手段30、能力累計手段33、比較手段34については、前記第1、2の各実施例と同様のものである。ただしこの実施例の各手段は、複数の組織について、それぞれその組織のミッション、ビジョンを表す業務パターンや現有人材の能力データを個別に取得しており、これら取得情報、およびその取得情報から導き出される累計能力量や組織における能力の過不足度合は、データベース部2内に組織毎に格納される。

## 【0183】

さらにこの実施例の処理手段1は、過不足能力抽出手段67、紹介人材抽出手段68、人材紹介プラン作成手段69、新規人材能力取得手段70、新規人材登録手段71などを具備する。

新規人材能力取得手段70は、能力取得手段31や前記第2実施例の派遣人材

能力取得手段57と同様の方法により外部人材の能力データを得る。新規人材登録手段71は、この能力データを人材の個人情報と対応づけた登録データを作成し、これをデータベース部2の領域65に保存する。

#### 【0184】

この実施例の過不足能力抽出手段67は、比較手段34による累計能力量と必要能力量との比較結果を用いて、各組織において不足する能力および過剰となる能力を抽出する。紹介人材抽出手段68は、過不足能力抽出手段67による抽出結果に基づき、人材の補充が必要な組織、およびその組織への補充人材として紹介する人材を抽出する。なおこの紹介人材として、新規人材が抽出される場合もある。

人材紹介プラン作成手段69は、前記紹介人材の抽出結果を用いて、前記人材の補充が必要な組織に対する人材紹介プランを作成する。このプランは、前記人材育成プランや人材派遣プランと同様に、テンプレートに抽出されたデータを当てはめることにより作成されるもので、作成されたプランは、電子データ形式で前記提示手段28に出力される。

#### 【0185】

図44は、前記紹介人材抽出手段68における詳細な処理の手順を示す。

まず処理の最初のステップであるST64では、データベース部2より任意の組織における能力の過不足度合データを読み出し、能力の種類毎の過不足度合を抽出する。そしてつぎのST65では、各能力の中に、組織にとって不足する能力があるか否かをチェックする。

#### 【0186】

不足する能力がある場合は、ST65が「YES」となり、以下、この能力不足が解消するまで、ST66～69のループにおいて、補充用の人材を抽出する処理が実行される。

まずST66では、他の組織の過不足度合のデータに基づき、前記不足の能力を提供できる組織があるか否かをチェックする。この能力が過剰状態となっており、しかもその過剰の能力量が一人または所定数の人材の能力量に相当するものである場合は、ST66が「YES」となってST67に進み、前記過剰の能力

量に相当する人材を、補充人材として抽出する。

【 0 1 8 7 】

一方、いずれの組織にも不足の能力量を補う人材がない場合は、S T 6 8 に進み、新規人材の登録データから前記不足の能力に応じた人材を抽出する。なおこの場合の人は一人に限らず、能力の不足量が大きい場合は、複数人の新規人材が抽出される。

【 0 1 8 8 】

不足するすべての能力について、紹介人材または新規人材が抽出されると、S T 6 9 が「Y E S」となってS T 7 0 に進み、前記抽出結果をデータベース部 2 の領域 6 6 に保存する。

ここで保存されるデータは、前記着目中の組織を識別するデータ、不足する能力の種類および不足量、紹介人材の所属組織ならびにその人材を識別するデータなどであり、新規人材が抽出されている場合は、これらデータに加えて抽出された新規人材の識別データなどが保存される。

【 0 1 8 9 】

以下、すべての組織について順に同様の処理を実行することにより、各組織に不足する能力を補う人材を抽出し、S T 7 1 が「Y E S」となった時点で処理を完了する。

【 0 1 9 0 】

さらにこの実施例は、人材紹介プラン作成手段 6 9 により、抽出された補充人材をその補充対象となる組織に配属した場合に、その人材が以前に所属した組織および新しく配属された組織（以下、「補充元組織」「補充先組織」という。）における能力の過不足状態がどのように変化するかを検証し、その検証結果も含めた人材紹介プランを作成するようにしている。

【 0 1 9 1 】

図 4 5 は、人材紹介プランの作成手順を示す。なおここに示す手順は、処理対象の組織を 2 つに想定しているが、3 つ以上の組織間で人材を異動させる場合も同様の方法を採用できる。

同図において、最初の S T 7 2, 7 3 では、補充元組織、補充先組織のそれぞれ

れについて、その組織の現在の能力の過不足度合がデータベース部 2 より読み出される。

【 0 1 9 2 】

つぎの S T 7 4 では、前記図 4 4 の手順により抽出された補充人材の得手・不得手データを読み出す。そして続く S T 7 5 では、前記補充元組織および補充先組織のそれぞれにおいて、前記補充人材を異動させた後の能力の過不足度合を求め、これを前記 S T 7 2, 7 3 で読み出されたデータと比較することにより、能力の増減度合を抽出する。さらに S T 7 6 では、この抽出結果をデータベース部 2 の領域 6 6 に保存する。

【 0 1 9 3 】

上記 S T 7 4 ~ 7 6 の処理は、複数人の補充人材が抽出されている場合は、各人材毎に行われる。すべての補充人材についての処理が終了すると、S T 7 7 から S T 7 8 に進み、人材毎に得られた能力の増減度合データをソートする。なお前記能力の増減度合が能力の種類毎に得られている場合は、各種能力毎の増減度合の総計値をキーとしてソートするか、または能力の種類毎に個別にソートを行って、複数とおりのソート結果を得ることになる。

このソート処理の結果は、つぎの S T 7 9 でデータベース部 2 に保存される。

【 0 1 9 4 】

こうして人材紹介プランの作成に必要なデータが揃うと、つぎの S T 8 0 では、人材紹介プランの様式を選択する。そして最後の S T 8 1 で、前記補充人材の抽出結果、および各補充人材毎の能力の増減度合データのソート結果を選択された様式のテンプレートにあてはめることにより、人材紹介プランの電子データを作成し、これを提示手段 2 8 に出力する。

【 0 1 9 5 】

上記の処理により作成された人材紹介プランは、補充元組織、補充先組織のそれぞれに対し、抽出された補充人材を紹介するとともに、その人材を組織間で異動させることにより、各組織の能力の過不足状態がどのように変化するかを提示するものとなる。特に複数人の補充人材が抽出されている場合は、各組織が現在や将来の任務を行う上で最適の補充人材を選ぶ目安を提示することができる。

【 0 1 9 6 】

## ④ 実施例 4 : 業務実績査定システム

図 4 6 は、この発明にかかる業務実績査定システムを使用する管理部門と組織との関係を示す。

管理部門は、組織より現在のミッションを示す情報を取得するとともに、組織の各現有人材の能力および業務実績に関する情報を取得する。そしてこれらの情報に基づき、各現有人材の業務実績を最終的に評価し、組織側に通知する。

【 0 1 9 7 】

図 4 7 は、前記業務実績査定システムの具体的な構成を示す。

このシステムも、前記第 1 ～ 3 の各システムと同様に、演算装置 2 1 およびプログラムによる処理手段 1 とデータベース部 2 とを具備する。データベース部 2 には、前記各実施例と共通するデータ格納領域のほかに、このシステム特有のデータとして、人材の業務実績データの格納領域 7 2 や業務査定用データテーブル 7 3 などが保存される。

【 0 1 9 8 】

処理手段 1 には、各実施例と同様の情報取得手段 2 9、能力取得手段 3 1、変換処理手段 3 0、能力累計手段 3 3、比較手段 3 4 のほか、業務実績取得手段 7 4、業務実績査定手段 7 5、査定結果報告作成手段 7 6 の各手段が含まれる。

【 0 1 9 9 】

前記データベース部 2 の業務査定用データテーブル 7 3 には、複数種の業務についての業務実績を査定するための質問や、各質問への回答パターンから評価値を定めるための判定基準などが設定されている。業務実績取得手段 7 4 は、このテーブルに基づき、前記能力取得手段 3 1 と同様の手法、すなわち各現有人材やその上司に各質問を提示しつつ、各質問への回答パターンを判定基準と照合する方法により、業務毎の実績に対しそれぞれ所定の評価値を求める。そして業務の種類を示す項目（業務項目）と評価値とを対応づけたデータを作成し、これを業務実績データとしてデータベース部 2 の領域 7 2 に保存する。

【 0 2 0 0 】

一方、情報取得手段 2 9 および変換処理手段 3 0 によって、前記組織のミッシ



ョンを示す業務パターンよりミッションの遂行のために必要な必要能力量が求められ、また能力取得手段 3 1 および能力累計手段 3 3 によって、組織としての現在の累計能力量が求められる。比較手段 3 4 は、必要能力量と累計能力量とを比較することにより、組織としての現在の能力の過不足度合を抽出する。

#### 【 0 2 0 1 】

業務実績査定手段 7 5 は、前記業務実績取得手段 7 4 により得た各現有人材の業務実績データと前記比較手段 3 4 により得た能力の過不足度合とを入力して、各人材の最終的な業務実績データを作成する。

査定結果報告作成手段 7 6 は、前記最終の業務実績データを用いて、組織または各現有人材宛の査定結果報告を作成する。なおこの報告用のデータも、前記した各システムのプランと同様に、データベース部 2 の報告用テンプレートを用いて作成されるもので、作成されたデータは、前記提示手段 2 8 に出力される。

#### 【 0 2 0 2 】

図 4 8 は、前記業務実績査定手段 7 5 による処理手順を示す。

まず最初の処理である S T 8 2 では、前記データベース部 2 の領域 7 2 より各人材の業務実績データを読み出し、つぎの S T 8 3 では、領域 4 3 から組織における能力の過不足度合データを読み出す。

#### 【 0 2 0 3 】

ここでは、前記業務実績データが、複数の業務項目毎に、その項目にかかる業務実績値を示す評価値などが設定された構成であるものとする。つぎの S T 8 4 ~ 8 8 は、各業務項目毎に個別に行われる。

S T 8 4 では、前記能力の過不足度合データに基づき、着目する項目の業務が組織にとって不足する能力を用いる業務であるか否かをチェックする。ここで不足する能力を用いる業務であると判別した場合は、S T 8 4 から S T 8 5 に進んで、該当する業務の評価値を上方に補正する。反対に、組織にとって不足していない能力による業務であると判別した場合は、S T 8 4 から S T 8 6 に進み、該当する業務の評価値を下方補正する。

なお補正後の評価値は、つぎの S T 8 7 でデータベース部 2 の領域 7 2 に保存されるが、この場合、元の業務実績の評価値とは別個に保存するのが望ましい。

## 【 0 2 0 4 】

このようにして、組織にとって実行が困難な業務に対しては、通常の判定基準よりも高い評価値が設定され、組織が簡単に実行できる業務に対しては、通常の判定基準よりも低い評価値が設定されることになる。

すべての業務項目についての処理が終了すると、ST 8 8 から ST 8 9 に進み、前記した各実施例におけるプランの出力と同様に、所定の様式の選択が行われる。そして ST 9 0 では、前記 ST 8 4 ～ 8 7 で得た業務実績データの補正結果を選択された様式のテンプレートにあてはめて、業務実績査定の報告書の電子データを作成し、これを前記提示手段 2 8 に出力する。

## 【 0 2 0 5 】

## ⑤ プラン、報告書について

上記各実施例に示したシステムにおいては、各種プランや報告書のためのテンプレートとして、多数の定型文書やプログラムを用意することにより、組織や現有人材に、よりわかりやすく、充実した情報を提示することができる。

## 【 0 2 0 6 】

図 4 9 は第 2 実施例の人材派遣システムにおける個別プランを出力する場合の各出力項目を示し、図 5 0 は、組織への人材育成プランと人材派遣プランとを 1 つの提案書にまとめた場合の各出力項目を示す。図 5 1 は、第 3 実施例の人材紹介システムにおいて人材紹介プランを出力する場合の出力項目を示し、図 5 2 は、第 4 実施例の業務実績査定システムにおいて各人材宛の報告書を出力する場合の出力項目を示す。なお図示例は、いずれも各種情報を紙媒体に出力することを想定しているが、これに代えて、前記図 2 6 に示したように、FD、CD-R、DVD などの電子記録媒体に出力することも可能である。また組織とシステムとがネットワークで接続されている場合は、ネットワーク経由で各情報の電子ファイルを送信するようにしても良い。いずれの出力形式を選択するかは、組織側の希望などによって決定することができる。

## 【 0 2 0 7 】

## 【発明の効果】

請求項 1，2，9，10 の発明によれば、組織内の人材の育成プランを作成す

る場合に、組織が必要とする能力に対する組織としての能力の過不足状態と各人材の保有する能力とに応じて、各人材の成長方向を決定するので、各人材の有する能力のうち、とりわけ組織にとって不足する能力を伸ばす方向に成長方向を設定して、組織が任務を遂行する上で有効な人材育成プランを作成することができる。

特に、使用される情報に将来の組織の任務や各人材の将来の予想される能力が含まれる場合は、各人材について将来伸びる可能性のある能力のうち、組織の将来の任務に必要な業務について不足する能力を伸ばすような成長方向を設定することにより、組織の成長とともに各人材を成長させるような人材育成プランを作成することができる。

【 0 2 0 8 】

請求項 3， 1 2 の発明によれば、組織が任務を遂行する上で不足する能力を補う人材や業務サービスの提供が可能となる。さらに請求項 4， 1 3 の発明によれば、組織に対し、組織の成長とともに各人材を成長させるような人材育成プランを提示するとともに、組織への補充人材や業務サービスとして、組織が現在の任務を遂行する上で不足する能力や、組織内の各人材が設定された成長方向に沿って成長するまでの間に不足する能力を補う人材やサービスを提供でき、組織が目的に向かって成長するのをサポートすることができる。

【 0 2 0 9 】

請求項 5， 1 4 の発明によれば、組織に対して示した育成プランに対し、組織の成長の度合いに応じた報賞額が設定されるので、組織に対し適正なサービスを実施することができる。

【 0 2 1 0 】

請求項 6， 7， 1 5， 1 6 の発明によれば、組織の任務に適しない人材であっても、その人材を、能力に応じた他の組織の補充人材として設定することが可能となるので、各人材をその能力や適性に応じた組織に所属させて人材資源を活用することができる。特に将来の任務や人材の将来の能力に関する情報を用いた処理を行うことにより、各人材を自己の能力や将来像に適した組織に配属させ、かつ組織が理想の方向に成長するのを支援することが可能となる。

【 0 2 1 1 】

請求項 8, 1 8 の発明によれば、個々の人材の業務実績と組織としての能力の過不足度合とを用いた査定情報を作成するので、組織の成長に対する各人材の貢献度を反映した査定を行うことが可能となり、各人材を正當に評価することができる。

【 0 2 1 2 】

請求項 1 1 の発明では人材育成プランが、請求項 1 7 の発明では他組織からの補充人材を紹介する組織宛のレポート情報が、請求項 1 9 の発明では各人材についての査定情報を示すレポート情報が、それぞれ出力されるので、組織や各人材に、種々のプランや報告事項をわかりやすく提示することが可能となる。

請求項 2 0 の発明では人材育成プランを、請求項 2 1 の発明では人材育成プランおよび補充人材の紹介用の情報を、請求項 2 2 の発明では業務実績査定用の情報を、それぞれコンピュータにより所定のフォーマットで出力した情報伝達用媒体を組織や各人材に提供することが可能となる。

【図面の簡単な説明】

【図 1】

組織のミッションの概念およびミッションを遂行するのに必要な条件を説明する図である。

【図 2】

能力の種類の具体例を説明する図である。

【図 3】

必要人材量の概念を説明する図である。

【図 4】

必要人材量を求めるための処理の概要を説明する図である。

【図 5】

この発明の適用分野を説明する図である。

【図 6】

人材育成プラン作成システムの従来例を説明する図である。

【図 7】

この発明を適用した人材育成プラン作成システムの概要を説明する図である。

【図 8】

人材育成プラン作成システムによる処理の概要を説明する図である。

【図 9】

人材派遣システムの従来例を説明する図である。

【図 1 0】

この発明を適用した人材派遣システムを説明する図である。

【図 1 1】

派遣人材が組織に対して果たす役割を説明する図である。

【図 1 2】

組織に対する人材派遣システムのサービスの役割を説明する図である。

【図 1 3】

人材派遣会社と組織との関係を説明する図である。

【図 1 4】

人材派遣システムの行う処理の概要を説明する図である。

【図 1 5】

人材派遣システムにおいて出来高を求める処理を説明する図である。

【図 1 6】

この発明における出来高の概念を説明する図である。

【図 1 7】

人材紹介システムの従来例を説明する図である。

【図 1 8】

この発明を適用した人材紹介システムを説明する図である。

【図 1 9】

人材紹介システムの概要を説明する図である。

【図 2 0】

人材紹介システムにおける処理の概要を説明する図である。

【図 2 1】

業務実績査定システムの従来例を説明する図である。

【図 2 2】

この発明を適用した業務実績査定システムを説明する図である。

【図 2 3】

業務実績査定システムにおける処理の概要を説明する図である。

【図 2 4】

人材育成プラン作成システムを使用した管理部門と組織との関係を説明する図である。

【図 2 5】

人材育成プラン作成システムを実現するためのハード構成を示すブロック図である。

【図 2 6】

システムと組織との間で行われるデータ入出力の関係を説明する図である。

【図 2 7】

人材育成プラン作成システムの処理手段の機能とデータベース部のデータ構成を示すブロック図である。

【図 2 8】

必要人材量の取得手順を示すフローチャートである。

【図 2 9】

能力の査定情報の取得手順を示すフローチャートである。

【図 3 0】

累計能力量の取得手順を示すフローチャートである。

【図 3 1】

能力量の比較手順を示すフローチャートである。

【図 3 2】

得手・不得手データの生成手順を示すフローチャートである。

【図 3 3】

個別プランの作成手順を示すフローチャートである。

【図 3 4】

個別プランの出力例を示す説明図である。

【図 3 5】

人材育成プランの作成手順を示すフローチャートである。

【図 3 6】

人材育成プランの出力例を示す説明図である。

【図 3 7】

人材派遣サービスを使用する人材派遣会社と組織との関係を説明する図である。

【図 3 8】

人材派遣会社が組織に請求する出来高の設定処理を説明する図である。

【図 3 9】

人材派遣サービスの処理手段の機能とデータベース部のデータ構成を示すブロック図である。

【図 4 0】

派遣人材の抽出手順を示すフローチャートである。

【図 4 1】

出来高の設定手順を示すフローチャートである。

【図 4 2】

人材紹介システムを導入した人材紹介会社と組織との関係を説明する図である。

【図 4 3】

人材紹介システムの処理手段の機能とデータベース部のデータ構成を示すブロック図である。

【図 4 4】

紹介人材の抽出手順を示すフローチャートである。

【図 4 5】

人材紹介プランの作成手順を示すフローチャートである。

【図 4 6】

業務実績査定システムを使用する管理部門と組織との関係を説明する図である。

【図 4 7】

業務実績査定システムの処理手段の機能とデータベース部のデータ構成を示すブロック図である。

【図 4 8】

業務実績査定報告の作成手順を示すフローチャートである。

【図 4 9】

人材派遣システムにより個別プランを出力する場合の出力項目を説明する図である。

【図 5 0】

人材派遣システムにより組織への人材育成プラン、人材派遣プランを出力する場合の出力項目を説明する図である。

【図 5 1】

人材紹介システムにより人材紹介プランを出力する場合の出力項目を説明する図である。

【図 5 2】

業務実績査定システムにより各人材宛の報告書を出力する場合の出力項目を説明する図である。

【図 5 3】

外注会社の取り扱い業務の具体例を示す説明図である。

【図 5 4】

サポート専門会社がサービス対象とする業務の具体例を示す説明図である。

【図 5 5】

人材派遣会社の形態を説明する図である。

【符号の説明】

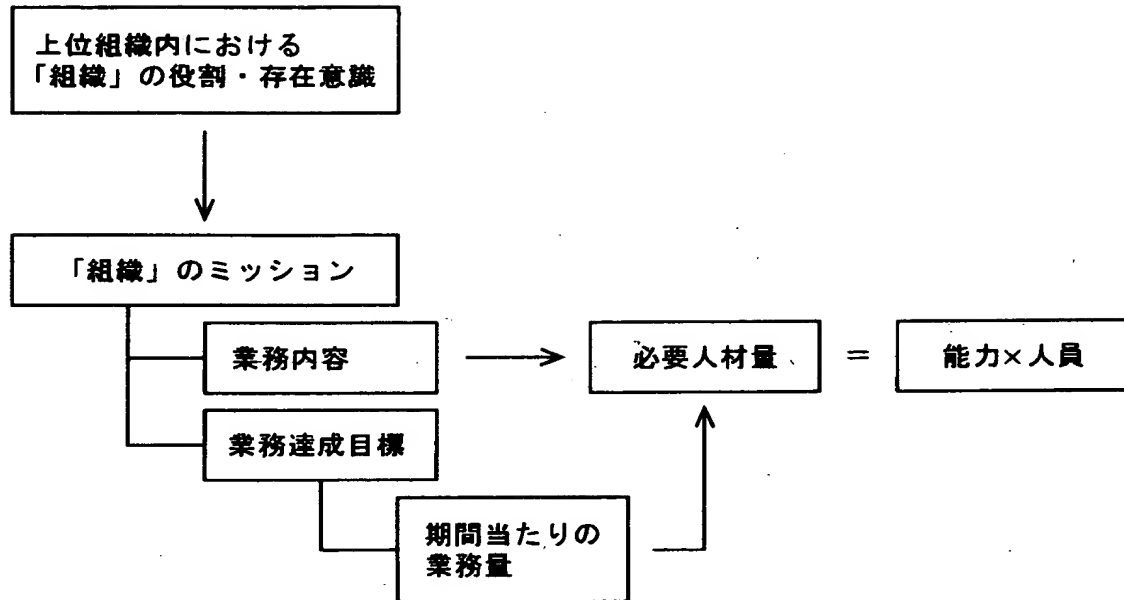
- 1 処理手段
- 2 データベース部
- 20 コンピュータ
- 21 演算装置
- 26 入力手段



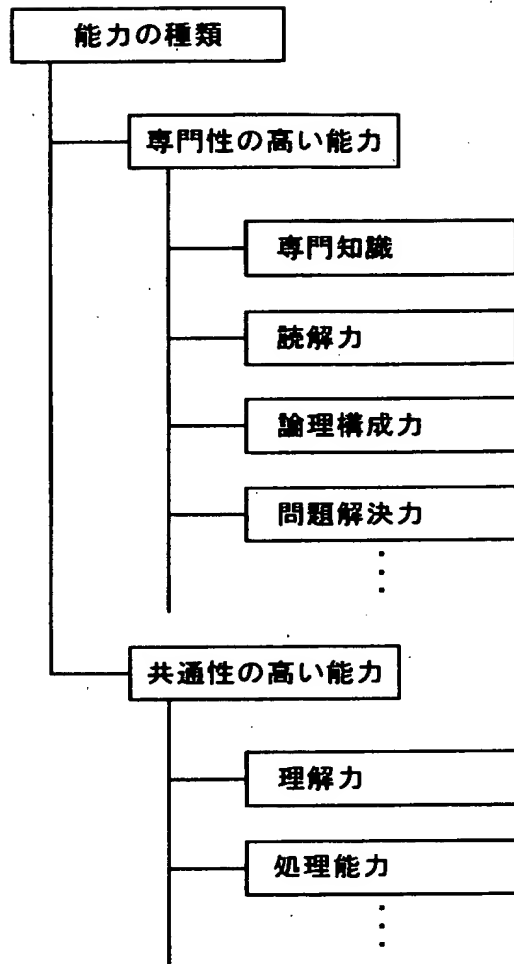
- 2 8 提示手段
- 2 9 情報取得手段
- 3 0 変換処理手段
- 3 1 能力取得手段
- 3 2 将来像取得手段
- 3 3 能力累計手段
- 3 4 比較手段
- 3 5 人材育成プラン作成手段
- 3 6 個別プラン作成手段
- 6 0 派遣人材抽出手段
- 7 7 人材育成・人材派遣プラン作成手段
- 6 7 過不足能力抽出手段
- 6 8 紹介人材抽出手段
- 6 9 人材の紹介プラン作成手段
- 7 4 業務実績取得手段
- 7 5 業務実績査定手段
- 7 6 査定結果報告作成手段

【書類名】 図面

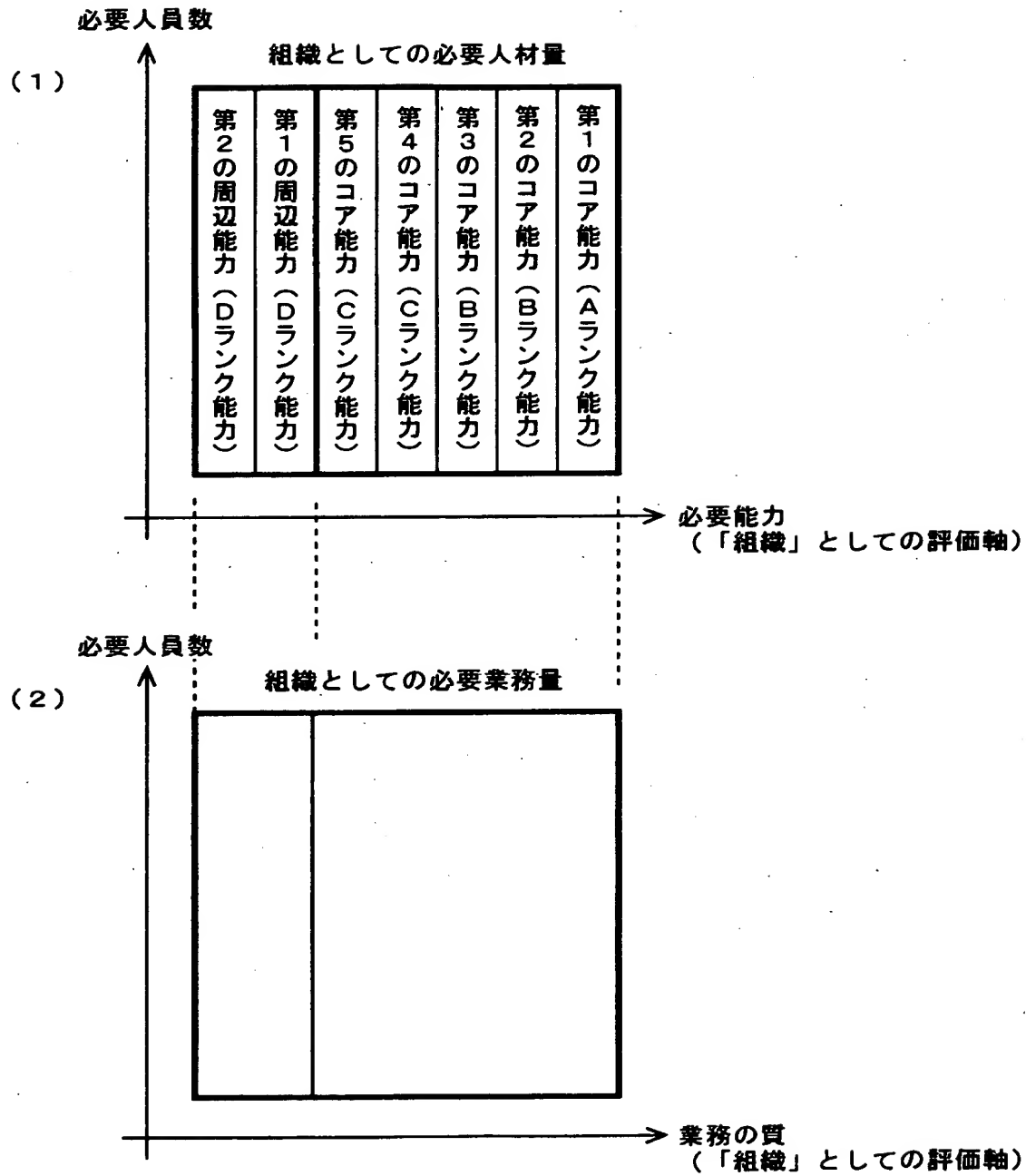
【図 1】



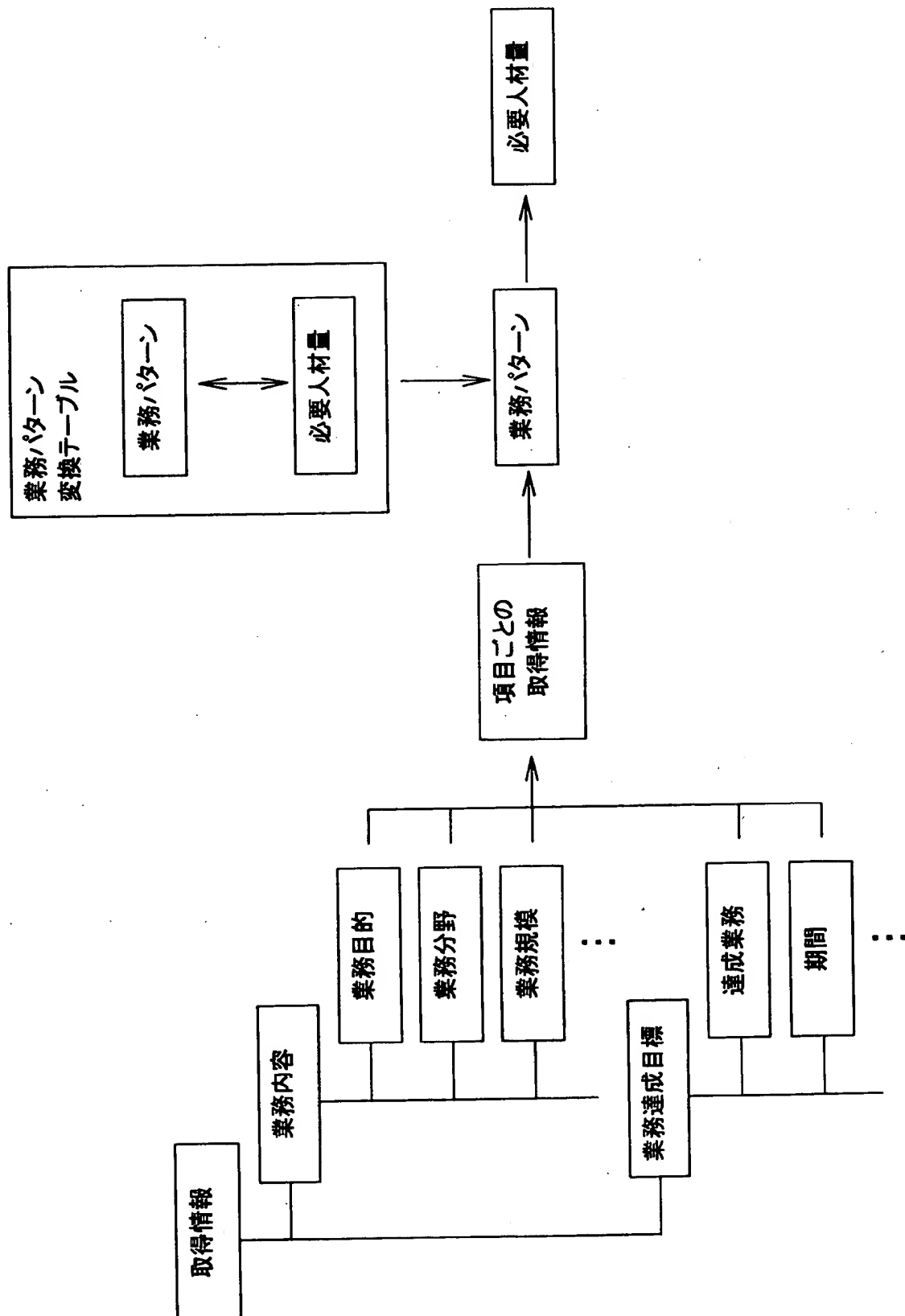
【図 2】



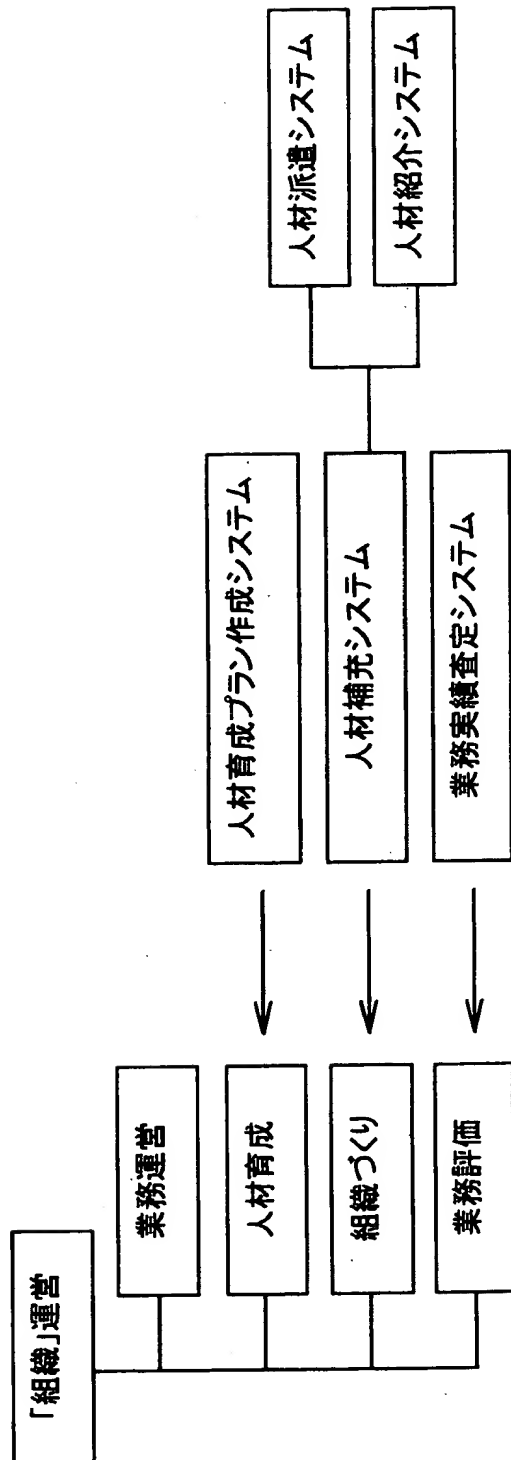
【図3】



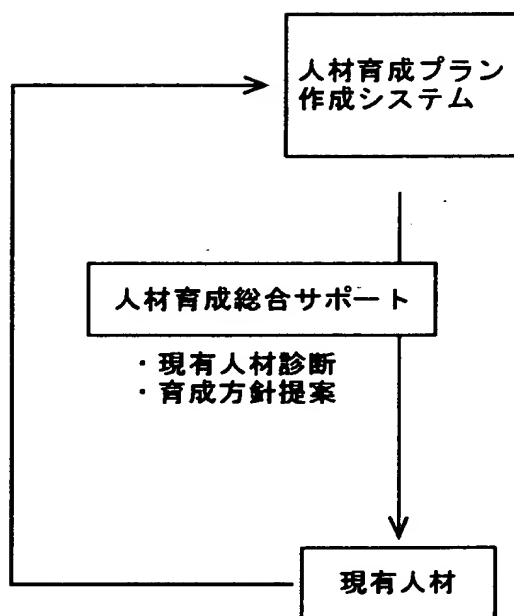
【図 4】



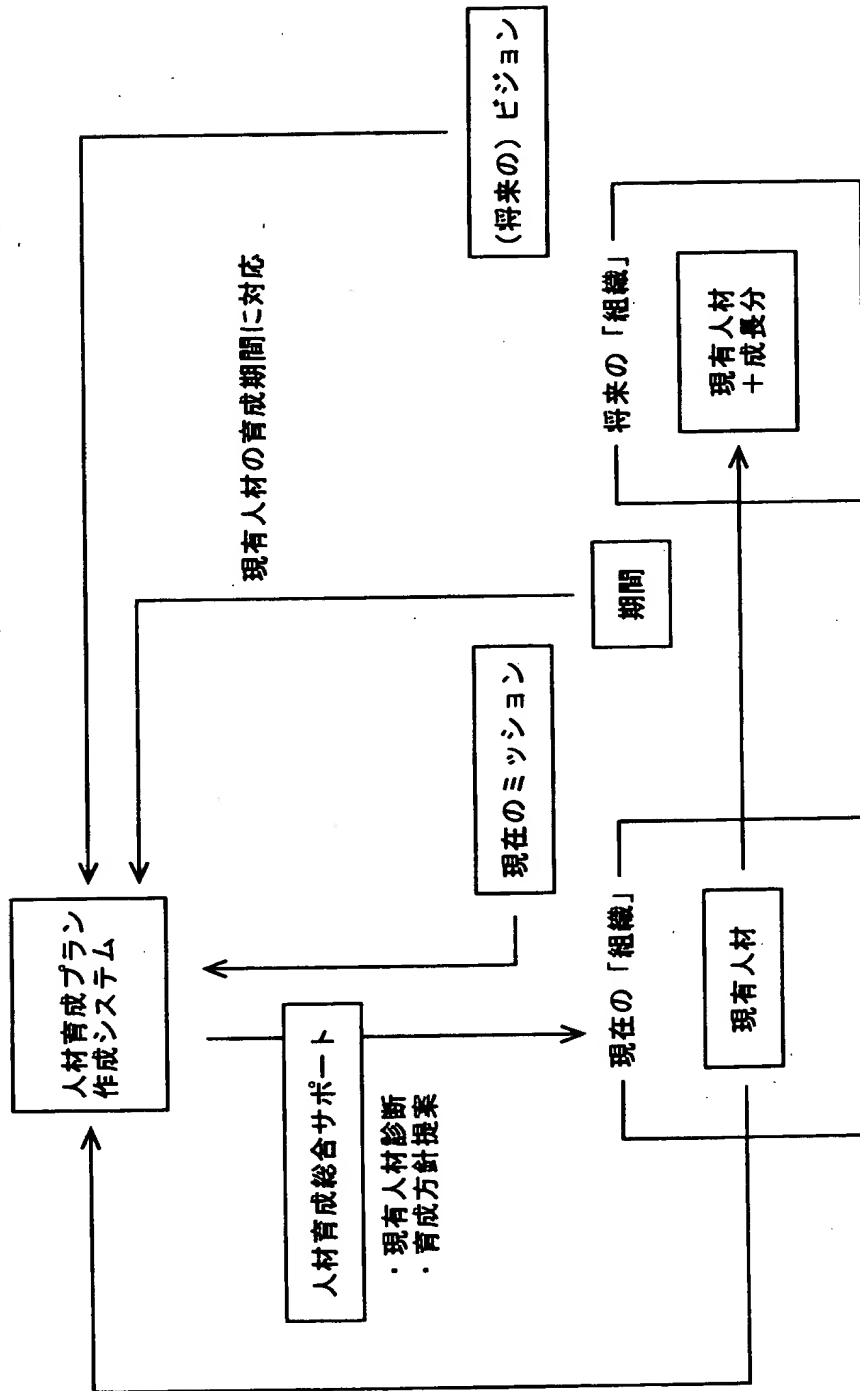
【図 5】



【図 6】

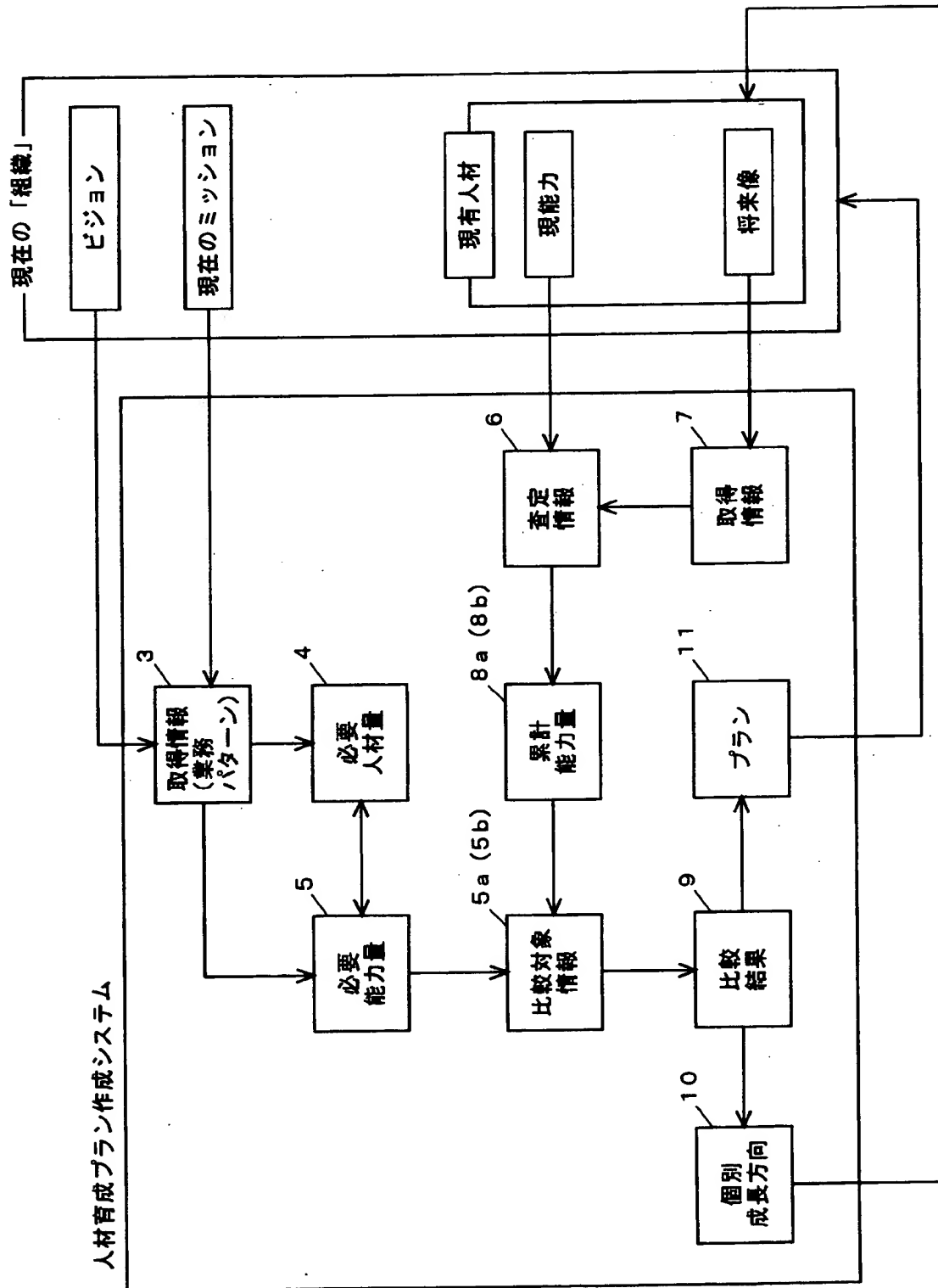


【図 7】

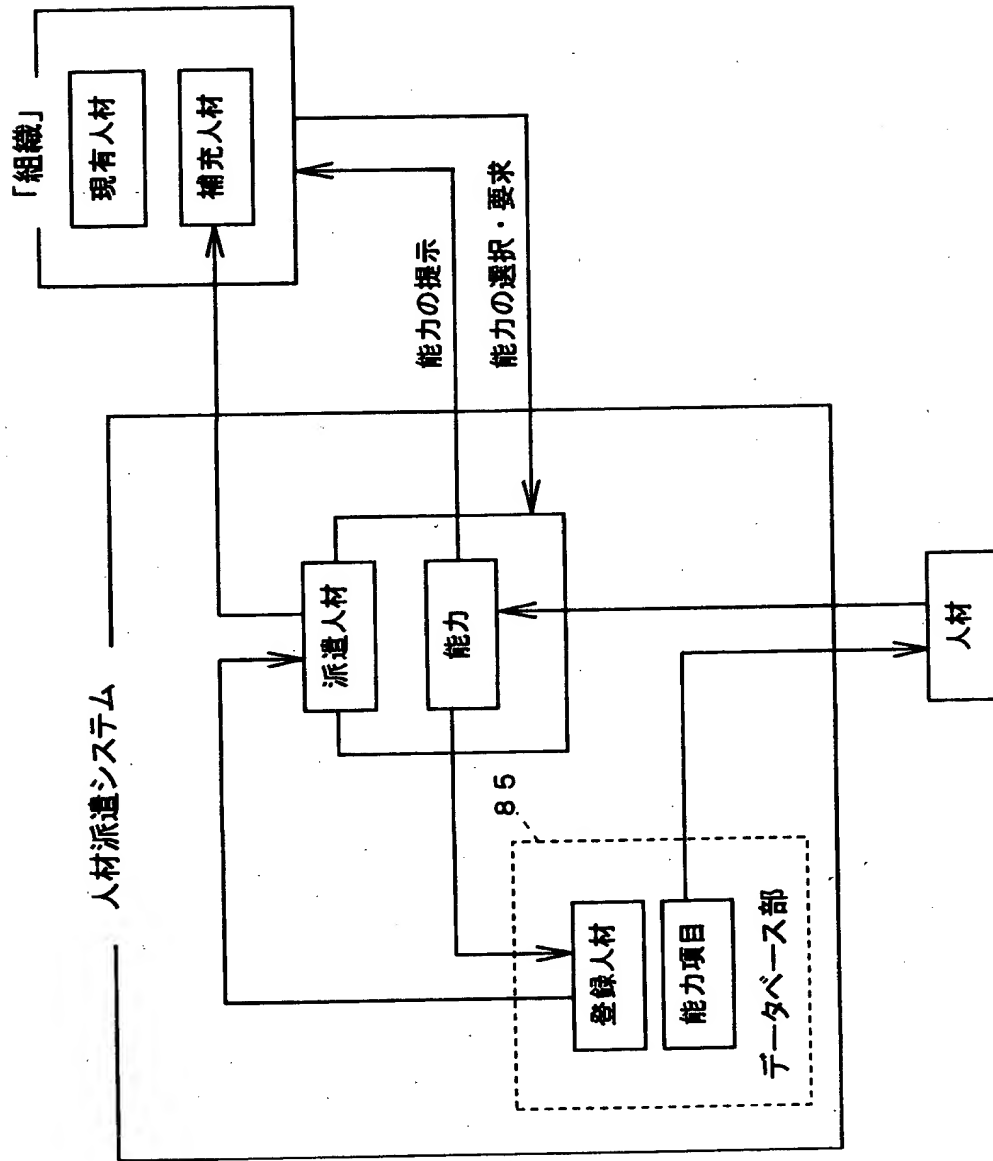




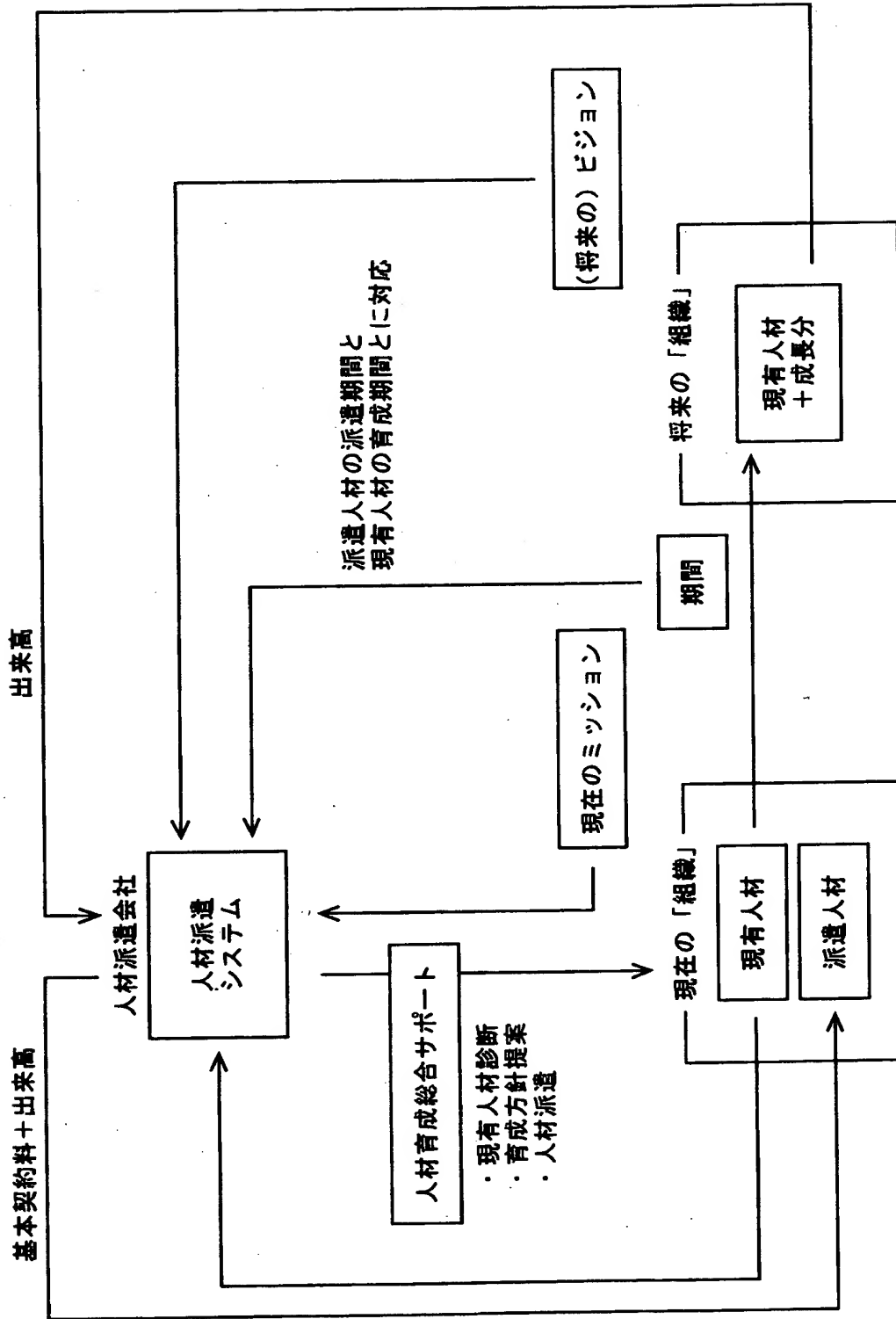
【圖 8】



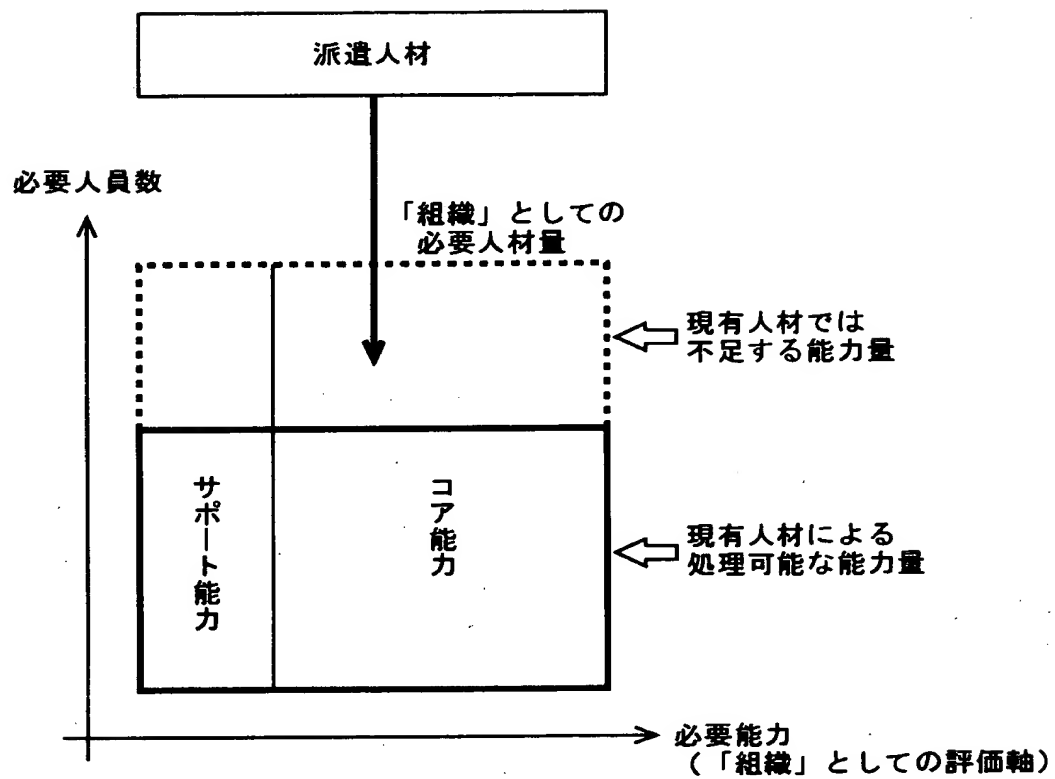
【図9】



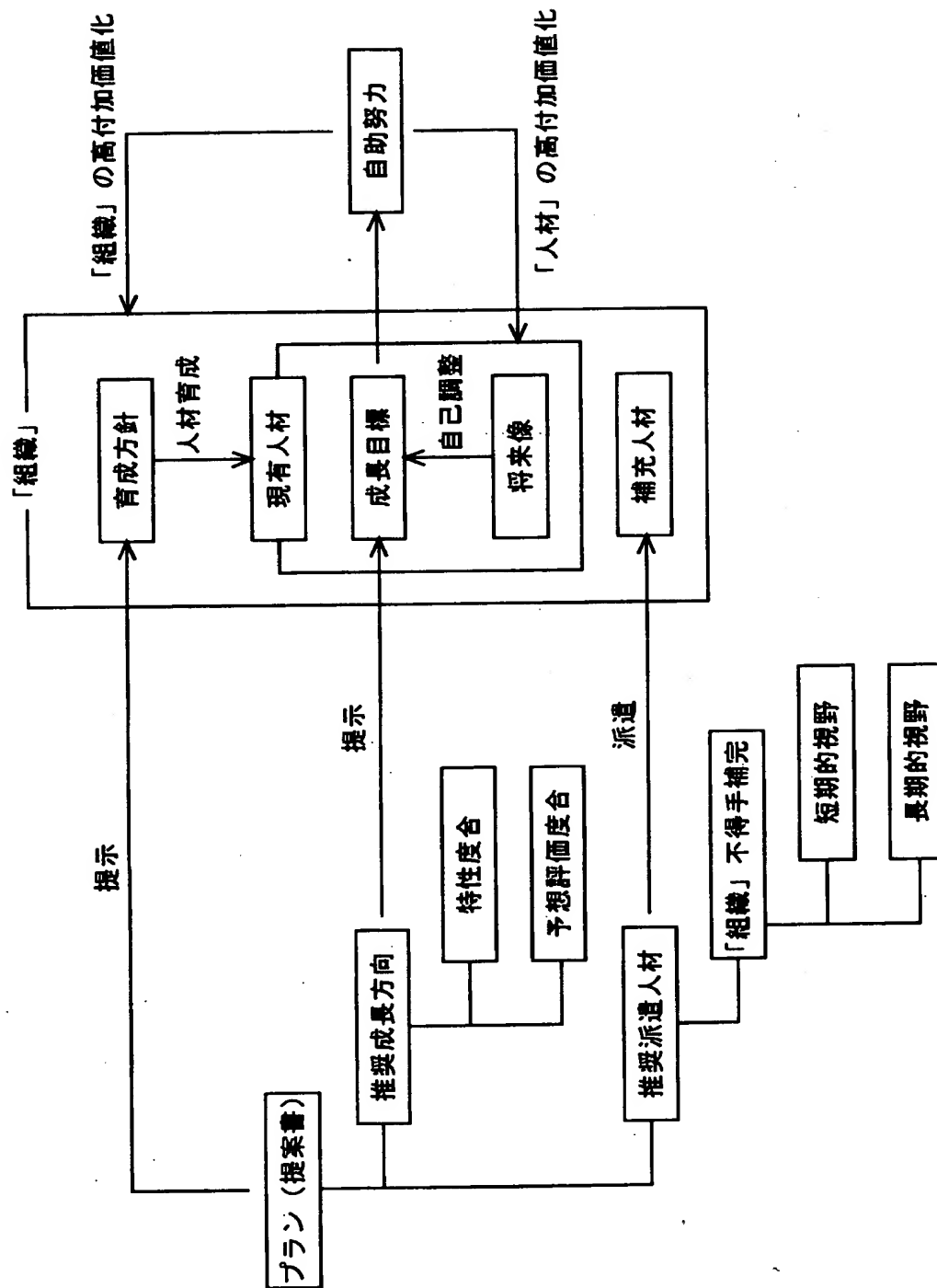
【図10】



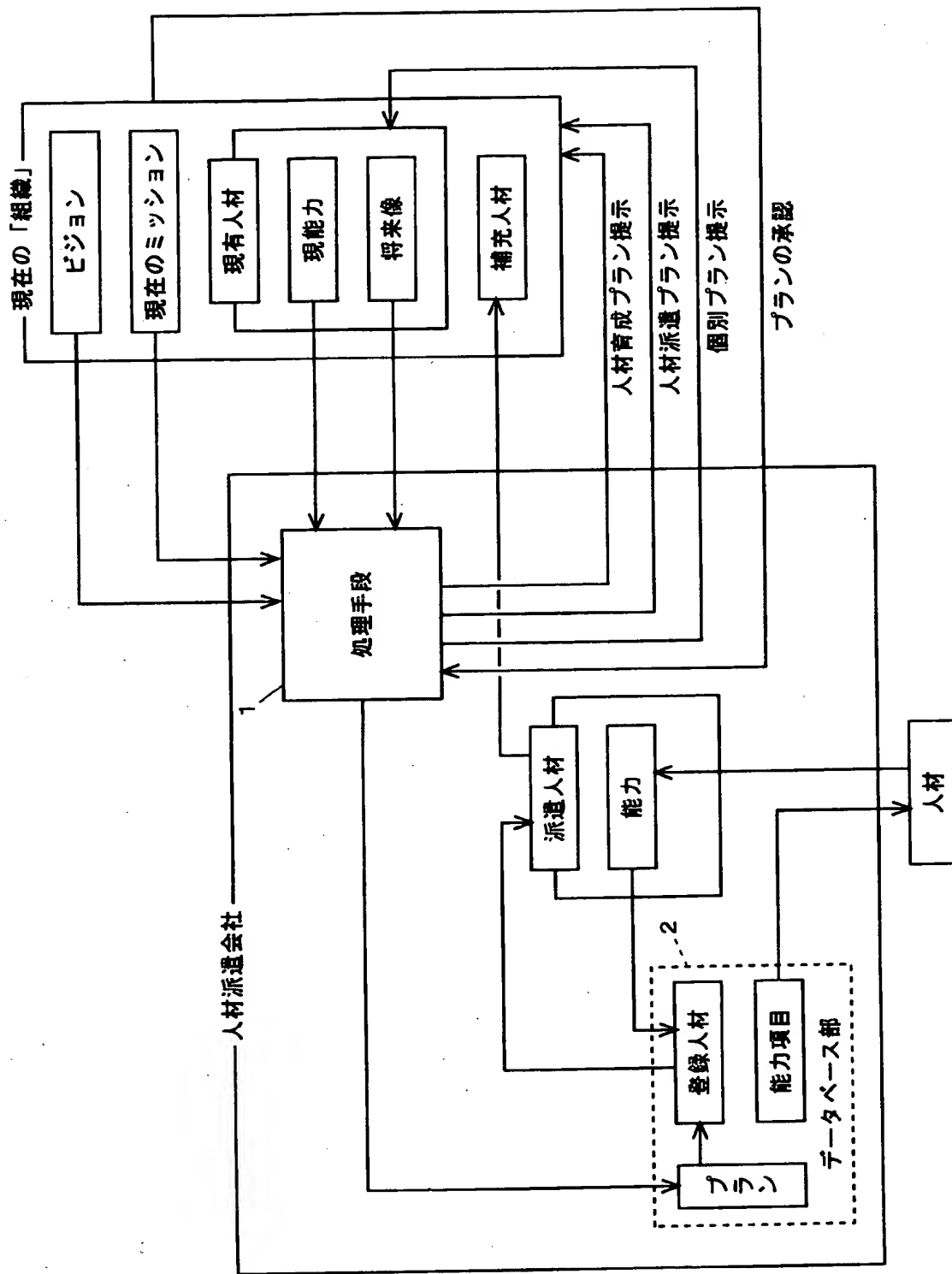
【図 1 1】



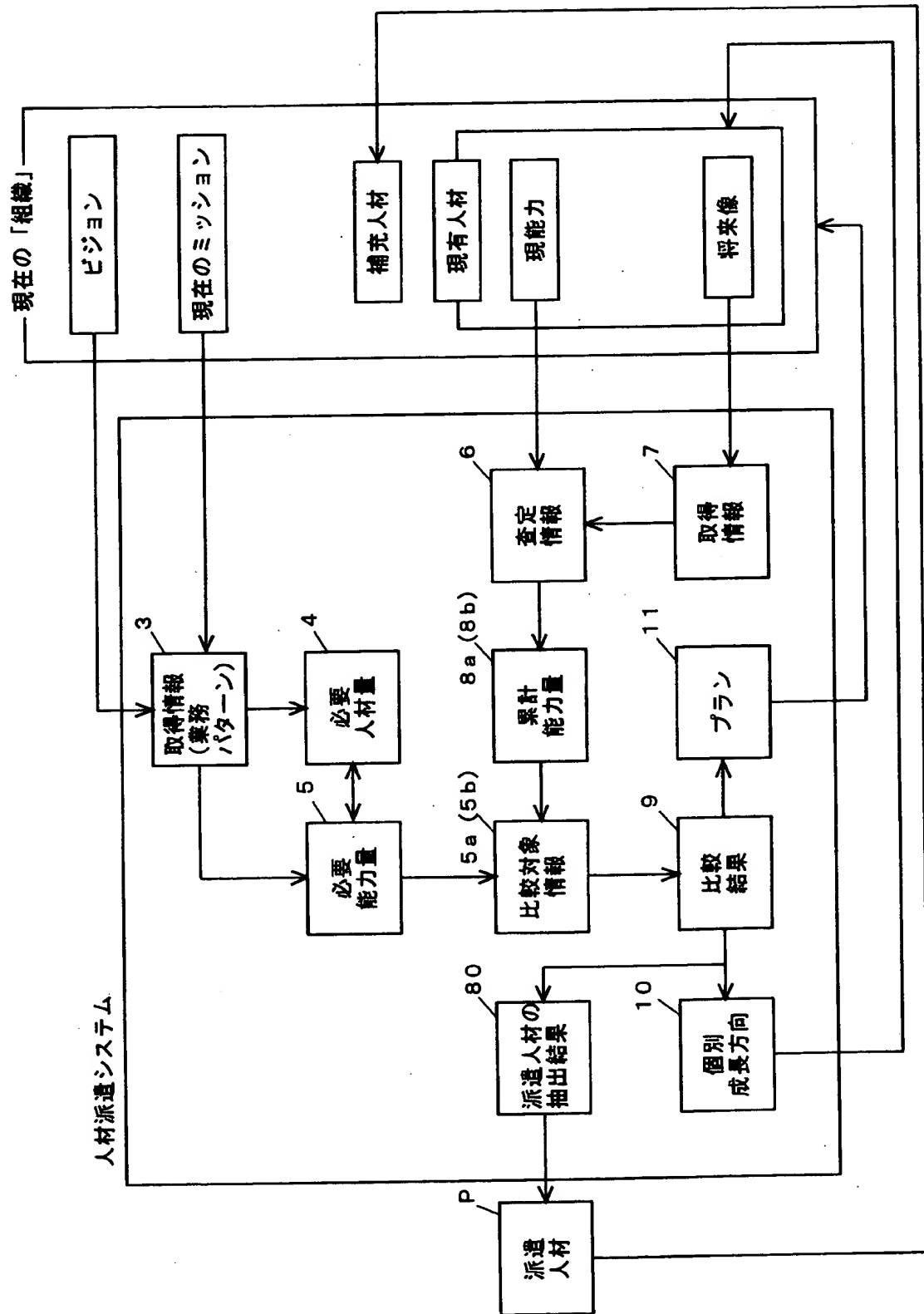
【図 12】



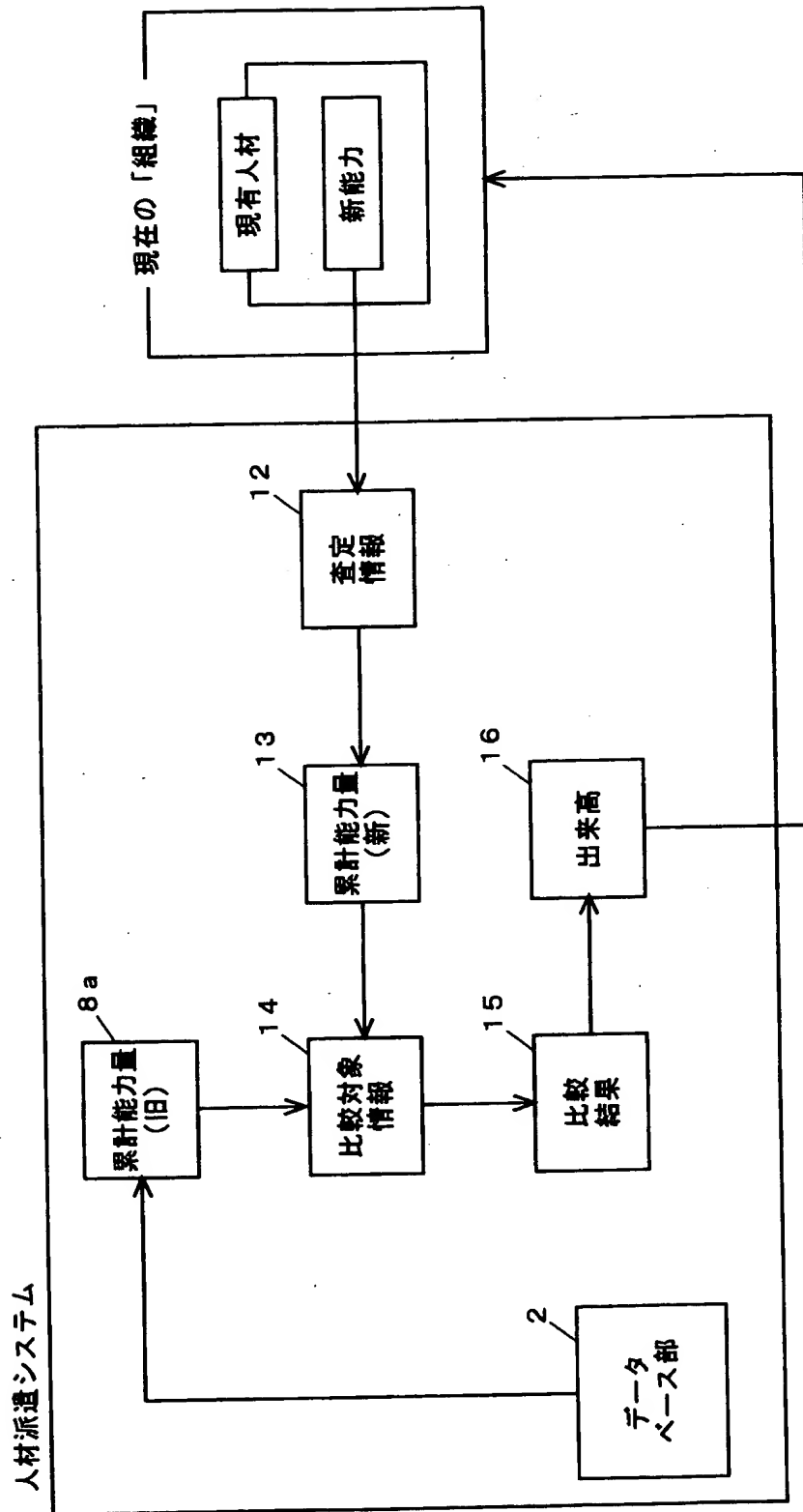
【図13】



【図 14】

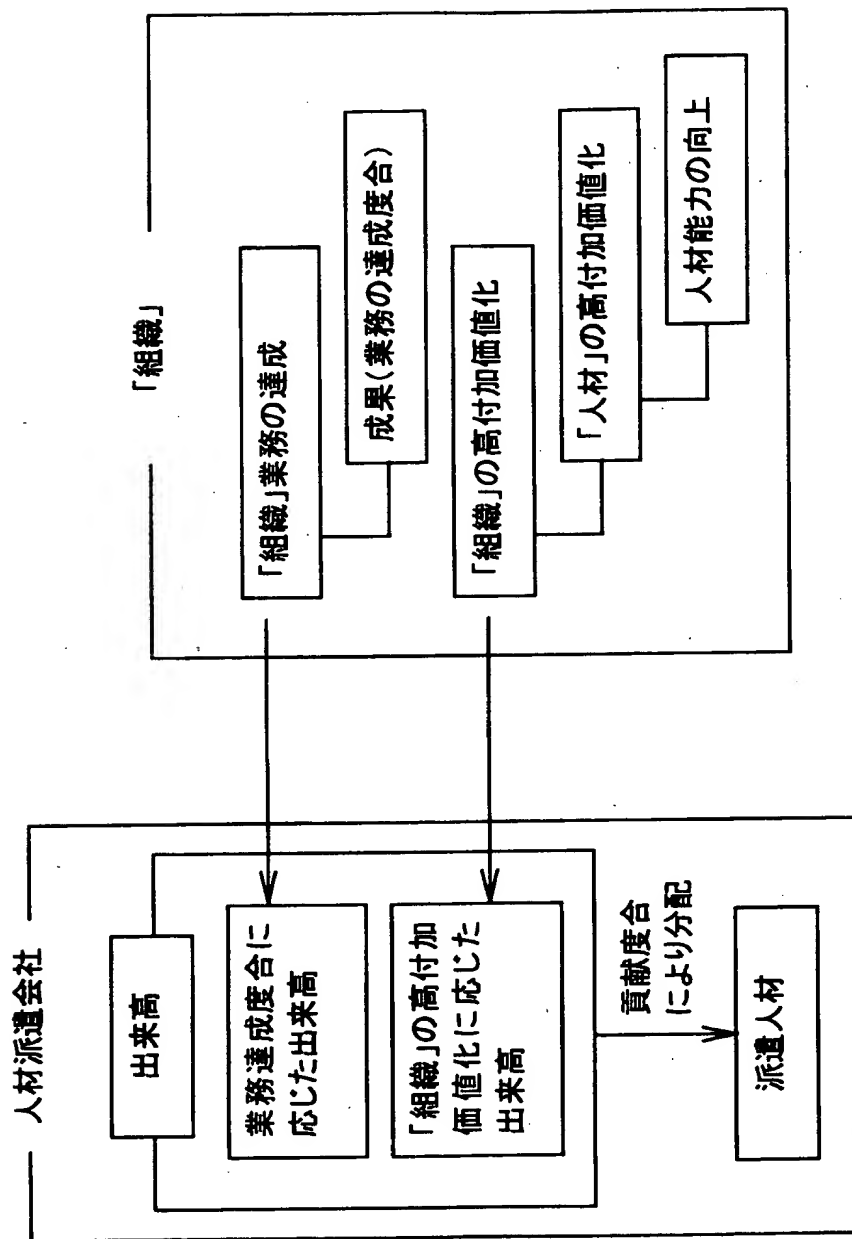


【図 15】

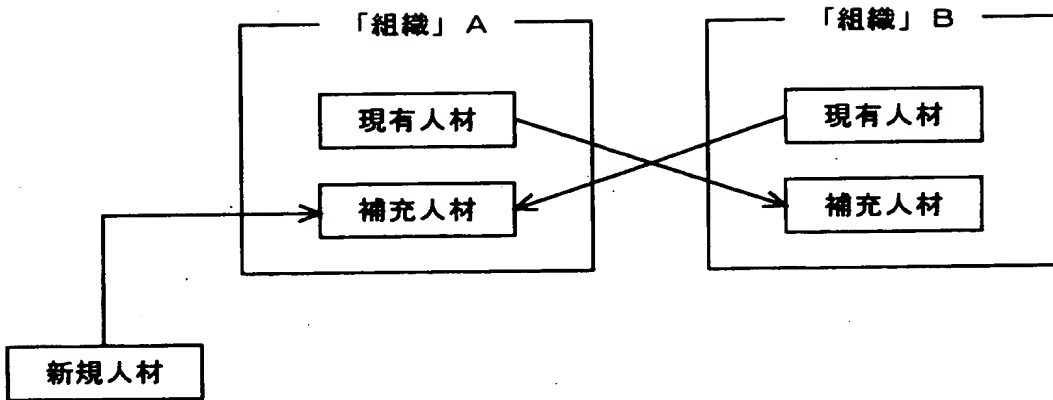




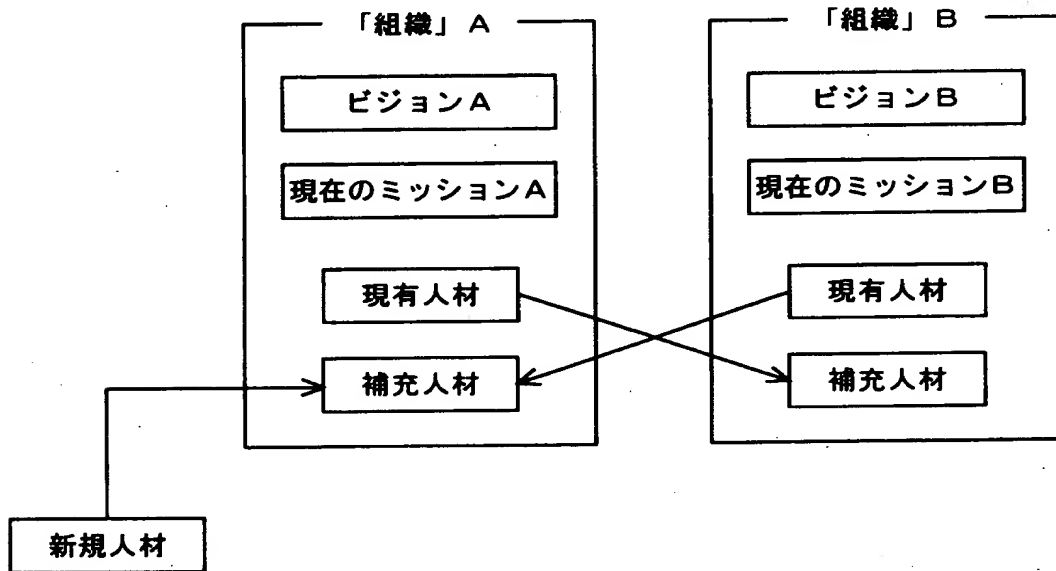
【図16】



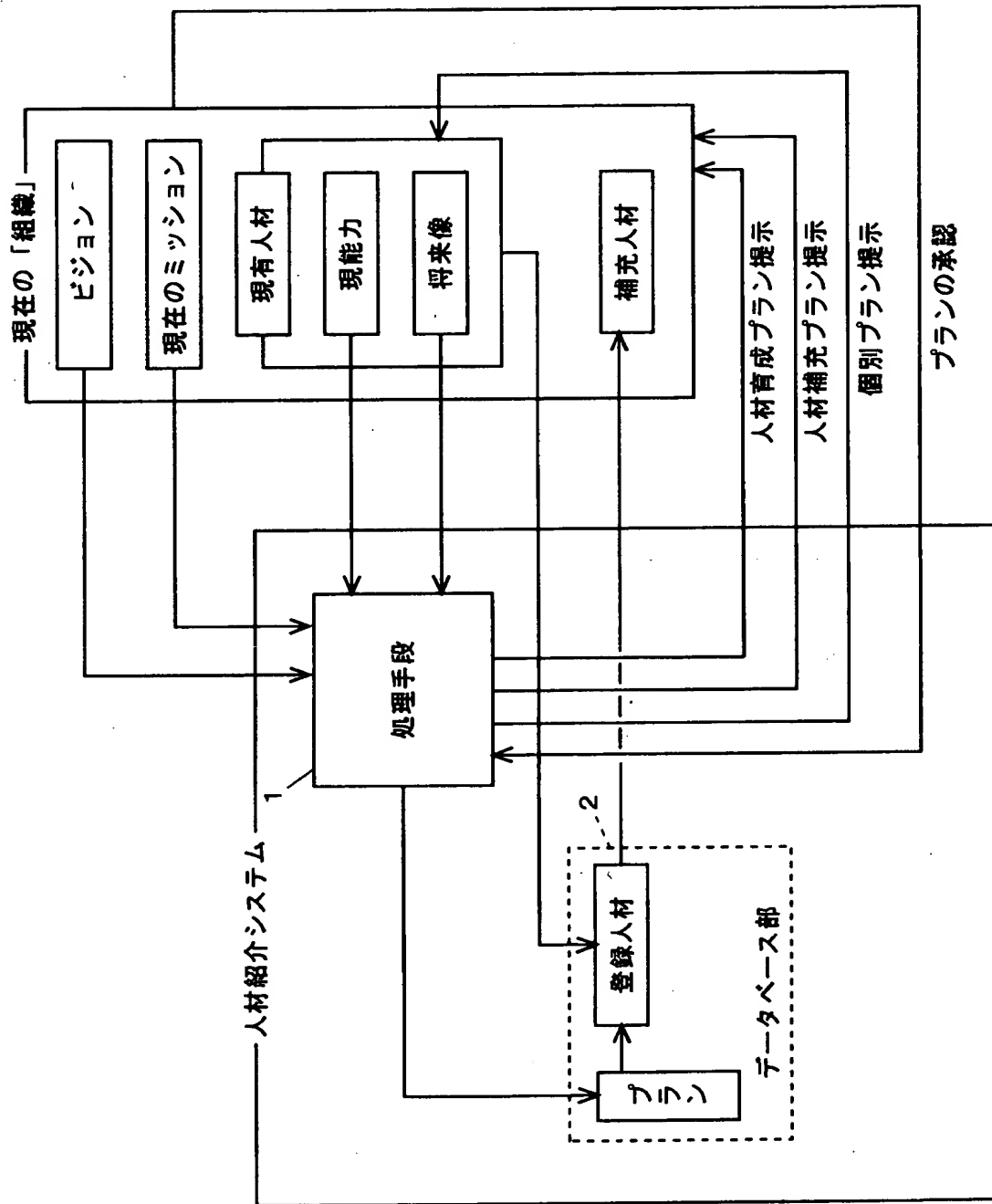
【図 17】



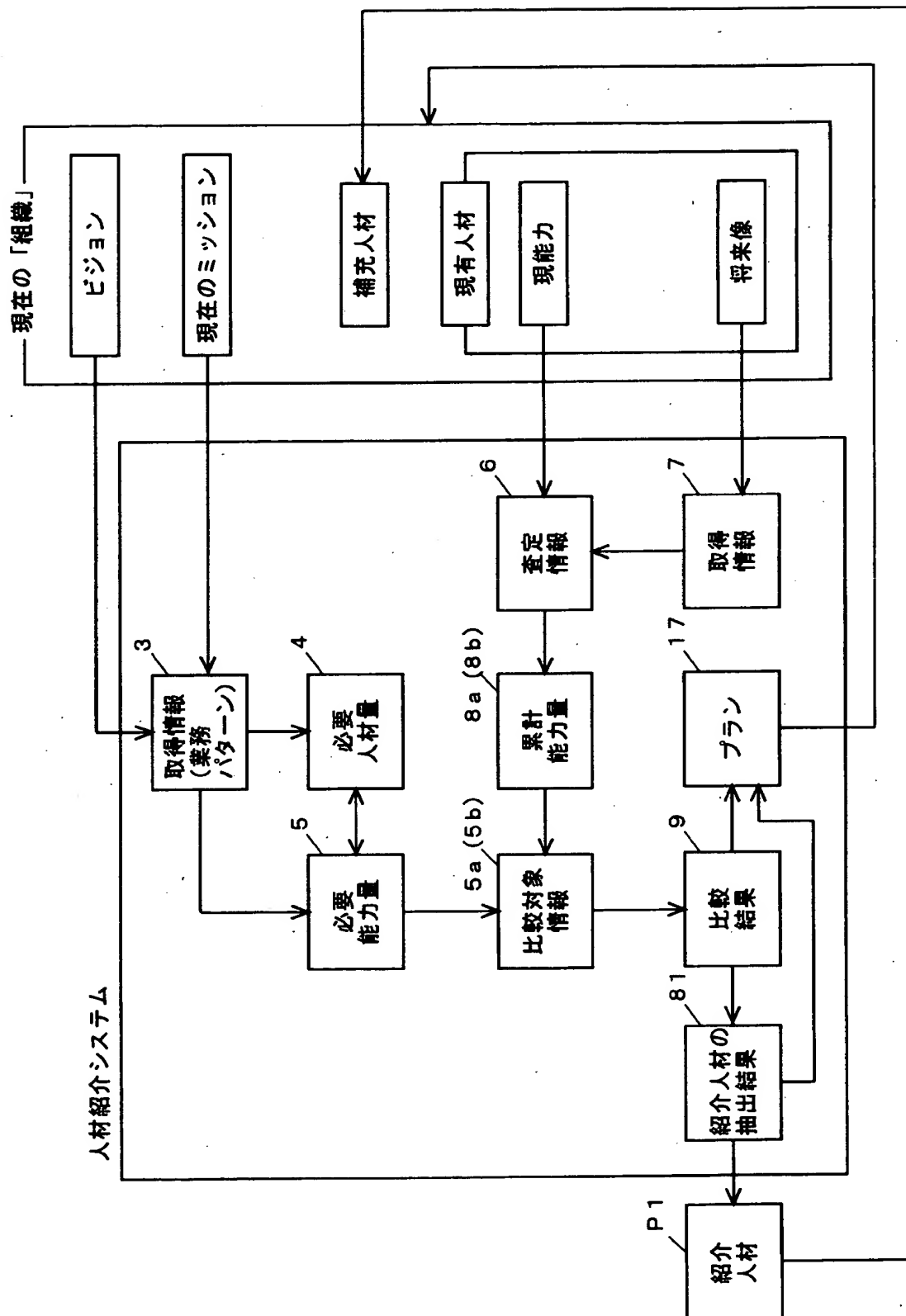
【図 18】



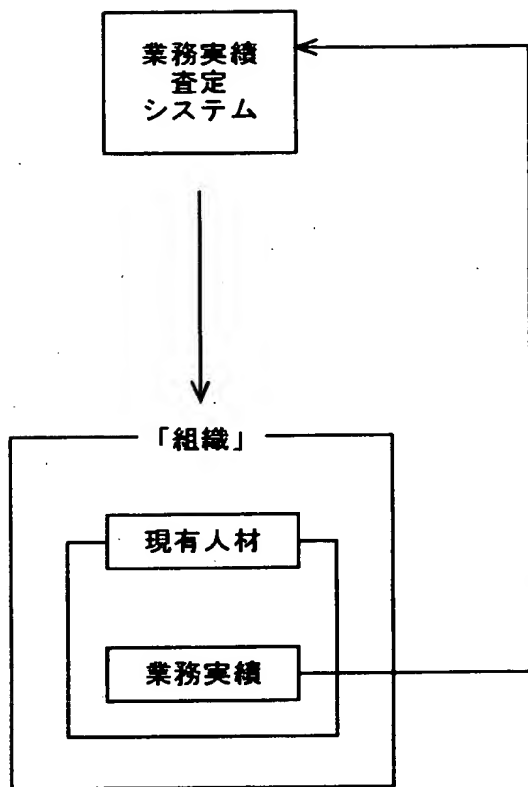
【図19】



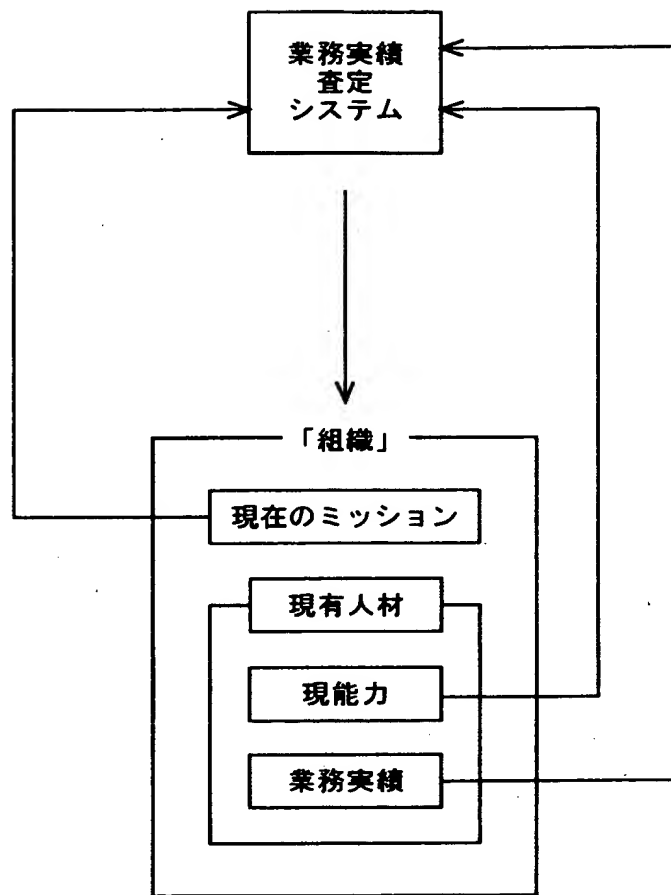
【図20】



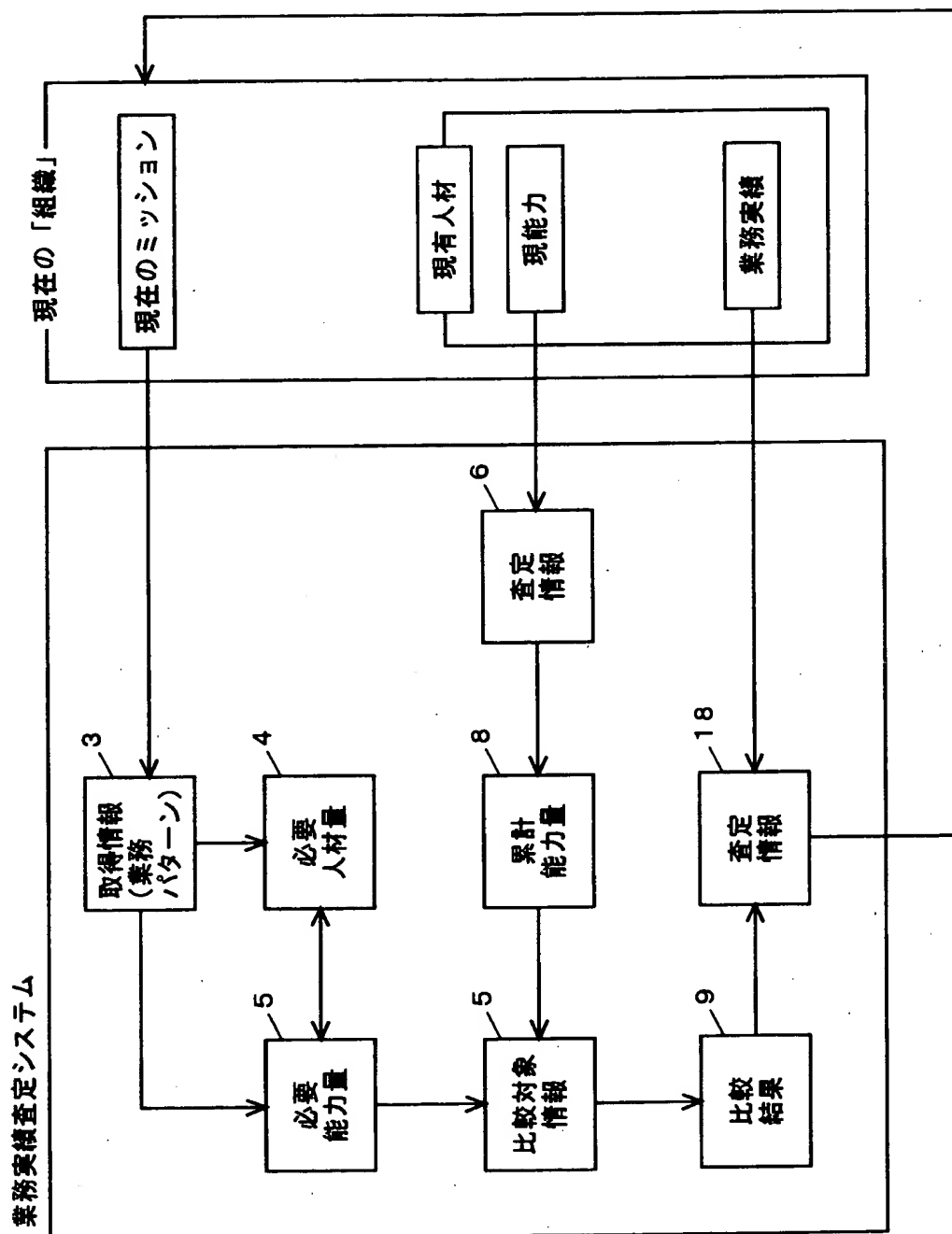
【図 2 1】



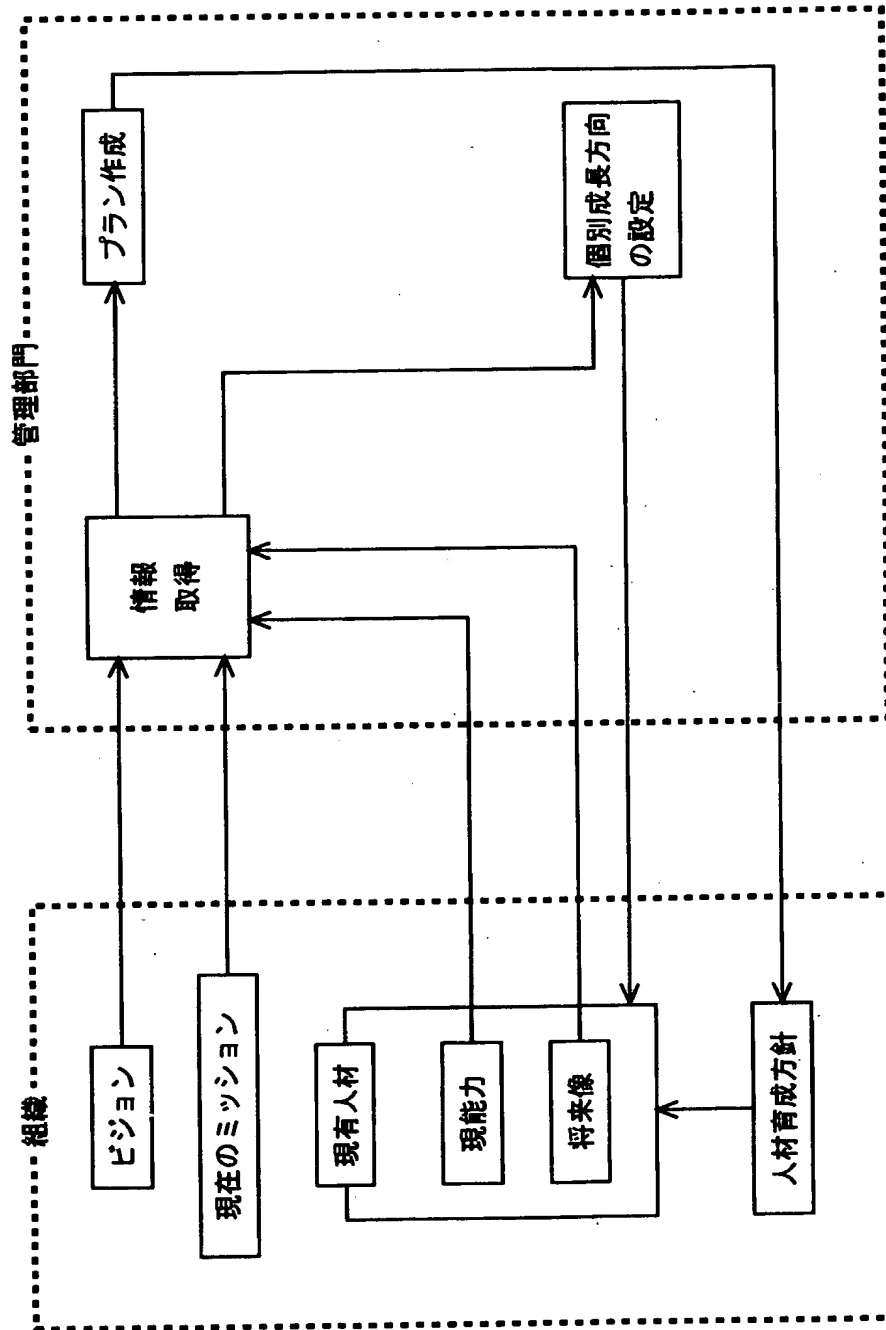
【図 2 2】



【图 2 3】

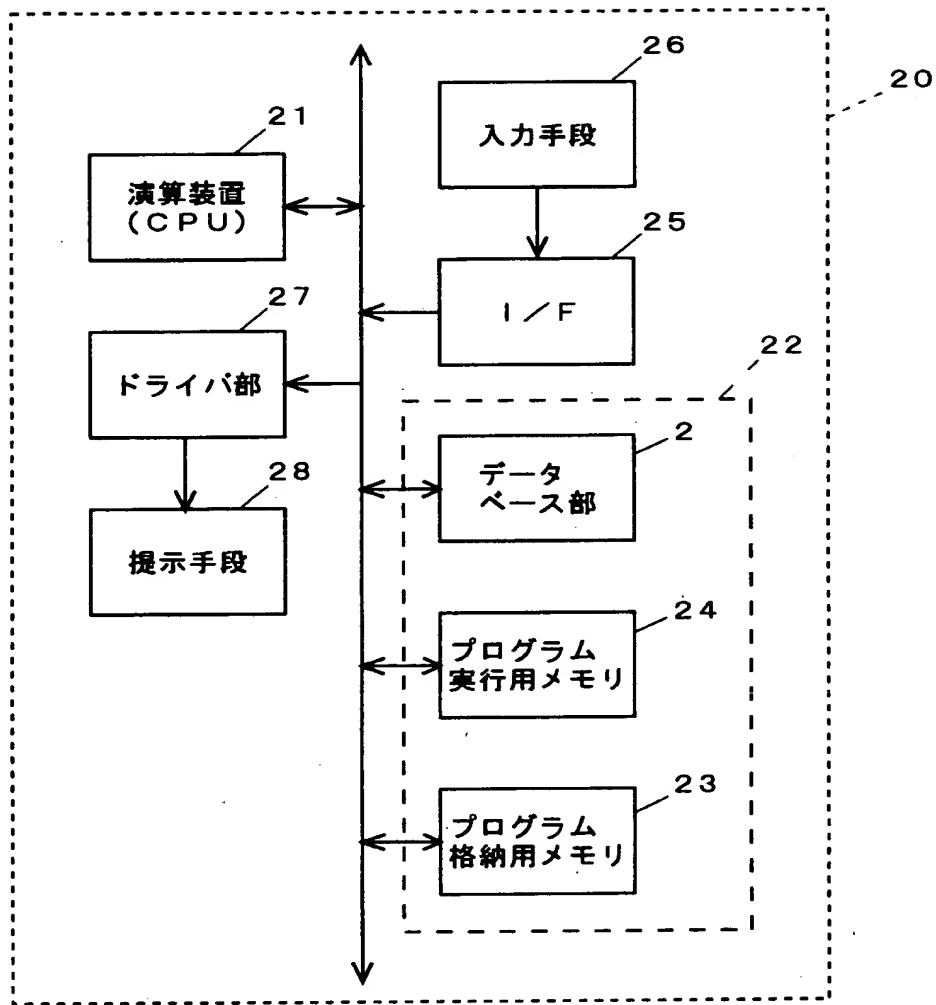


【図 24】

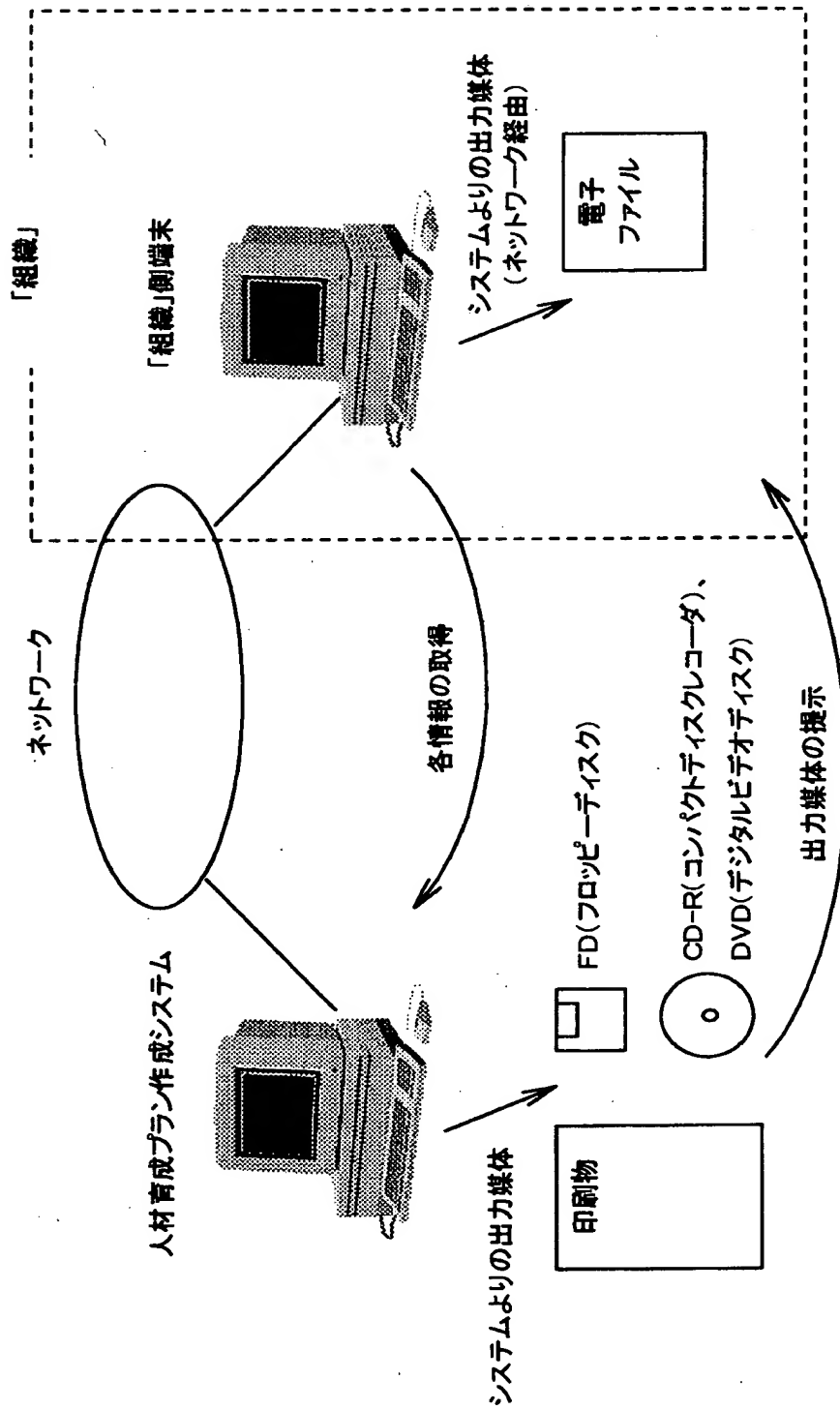




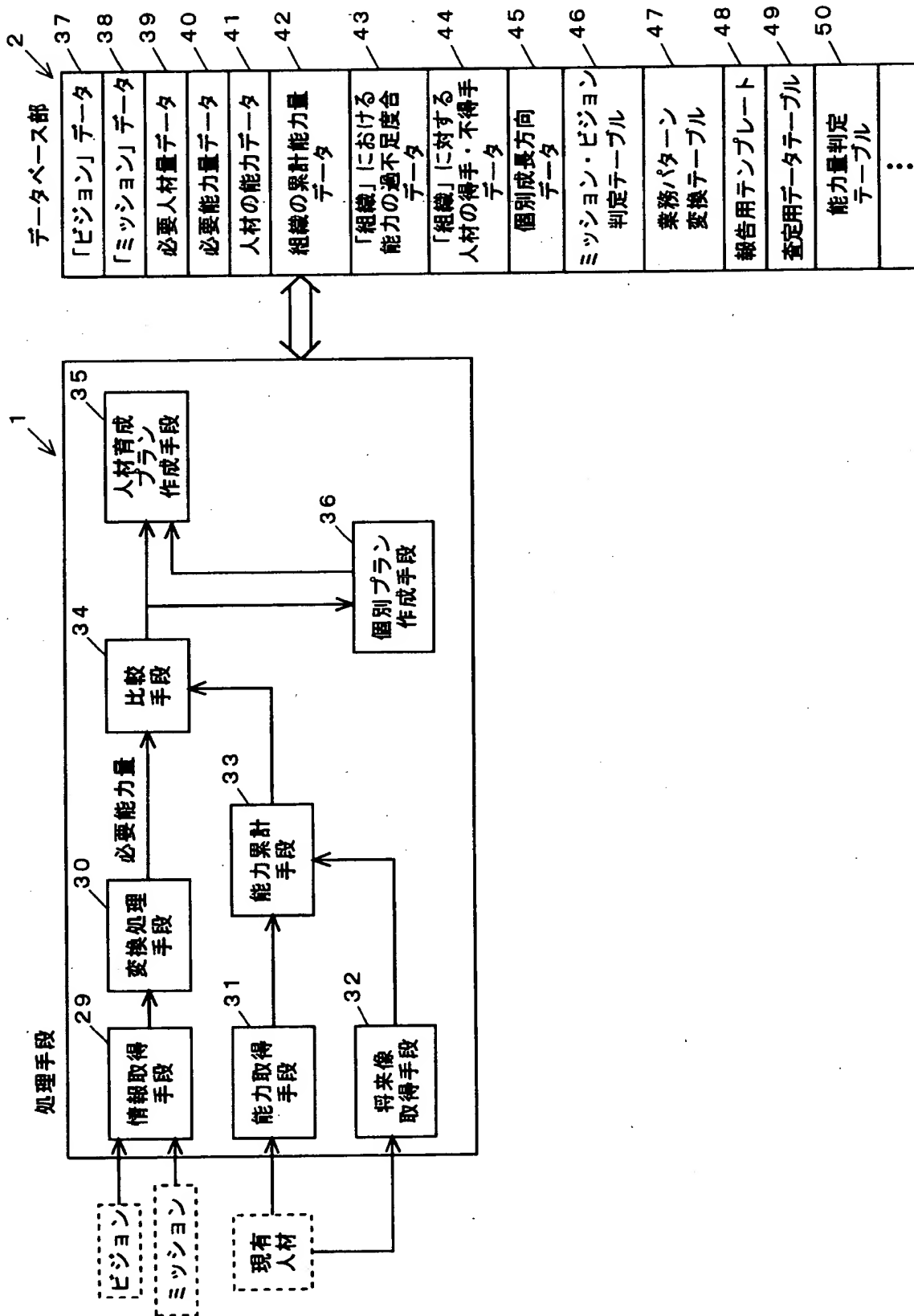
【図 25】



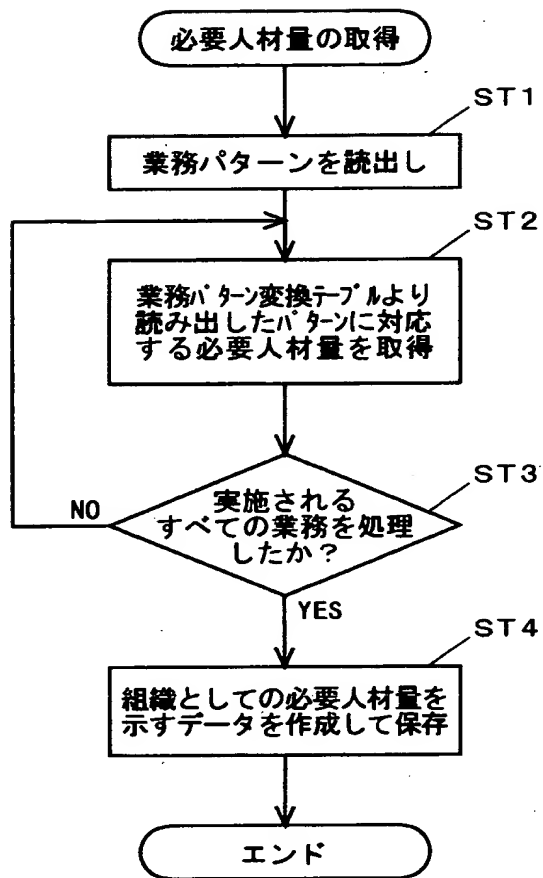
【図 26】



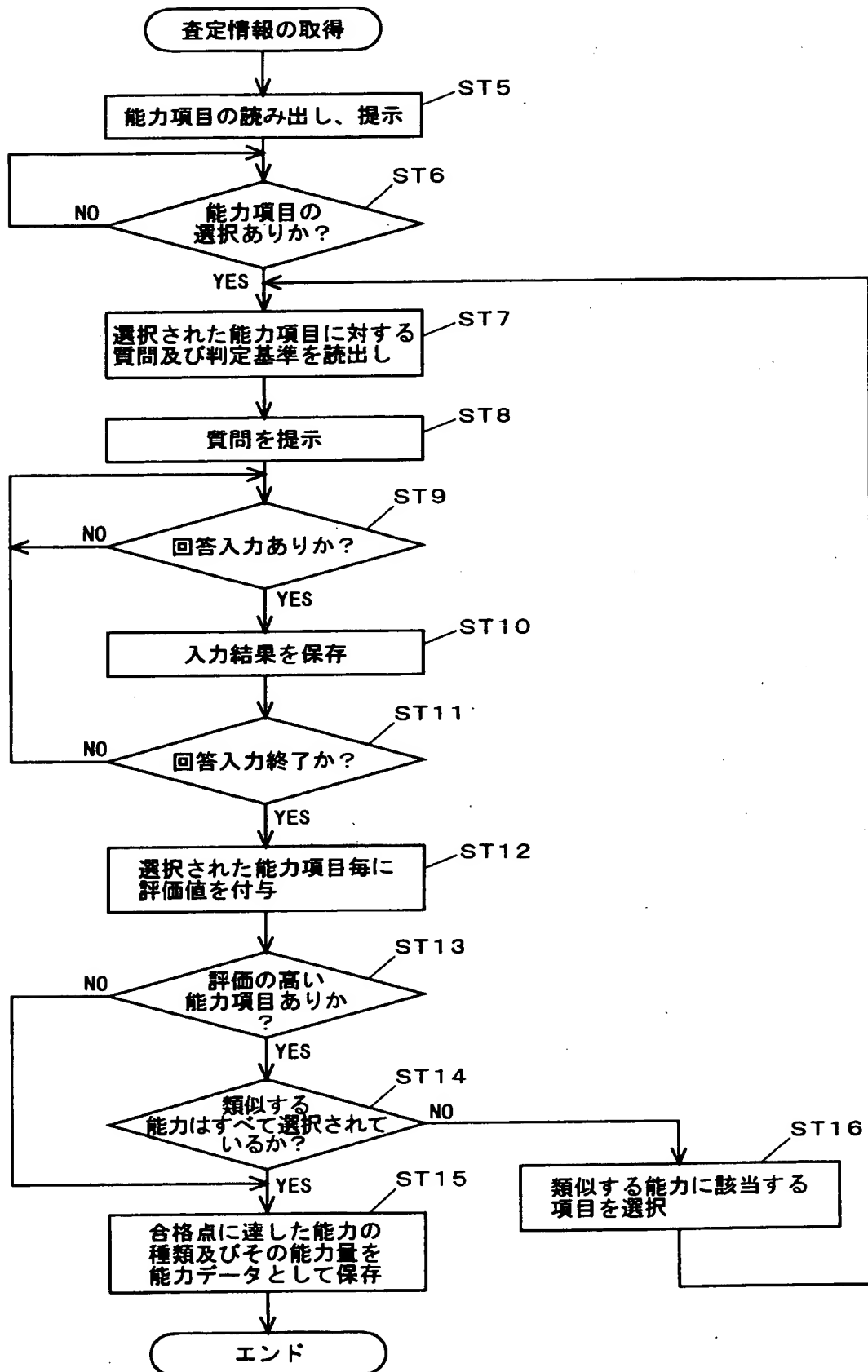
【図 27】



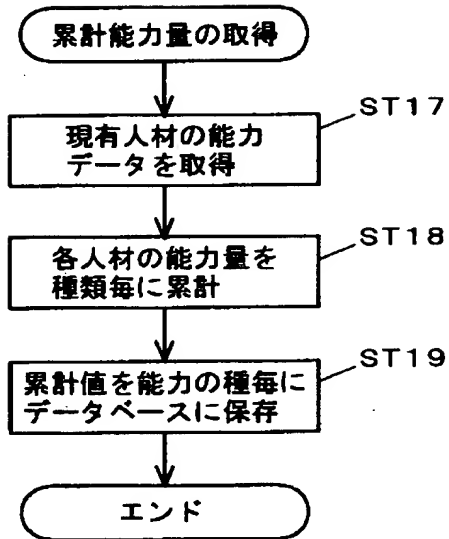
【図 2 8】



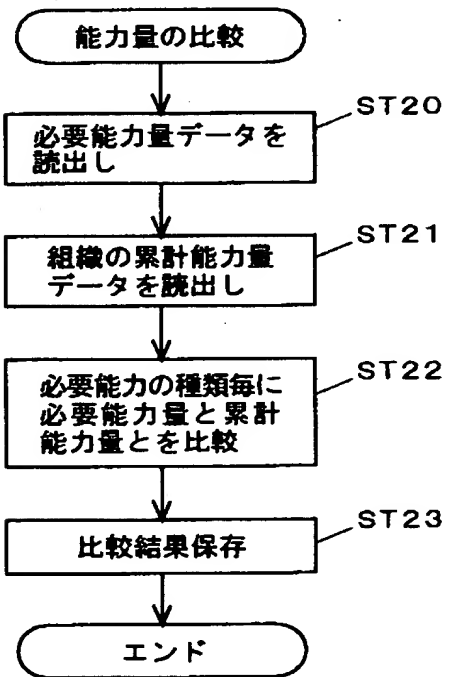
【図 2 9】



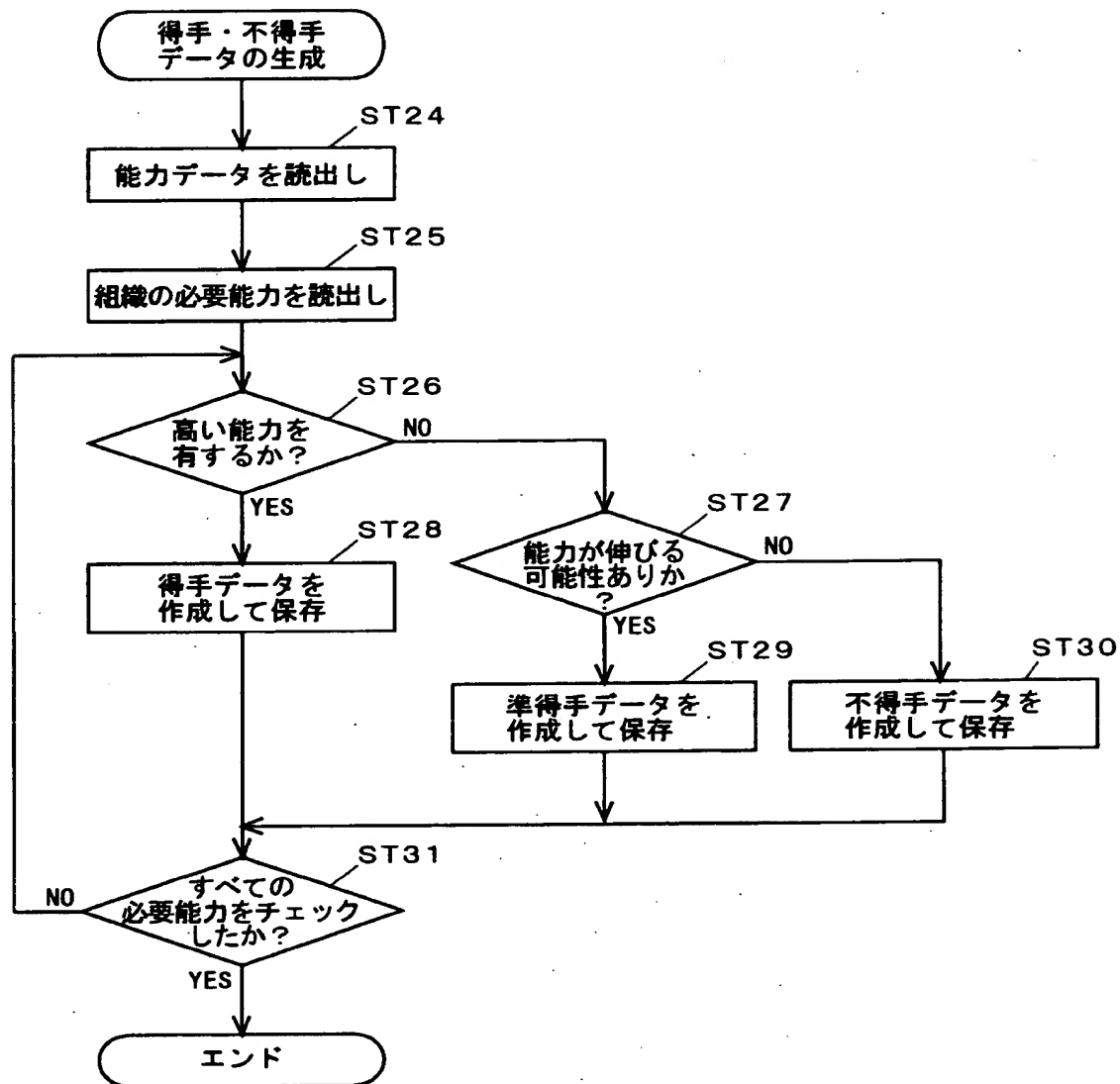
【図 3 0】



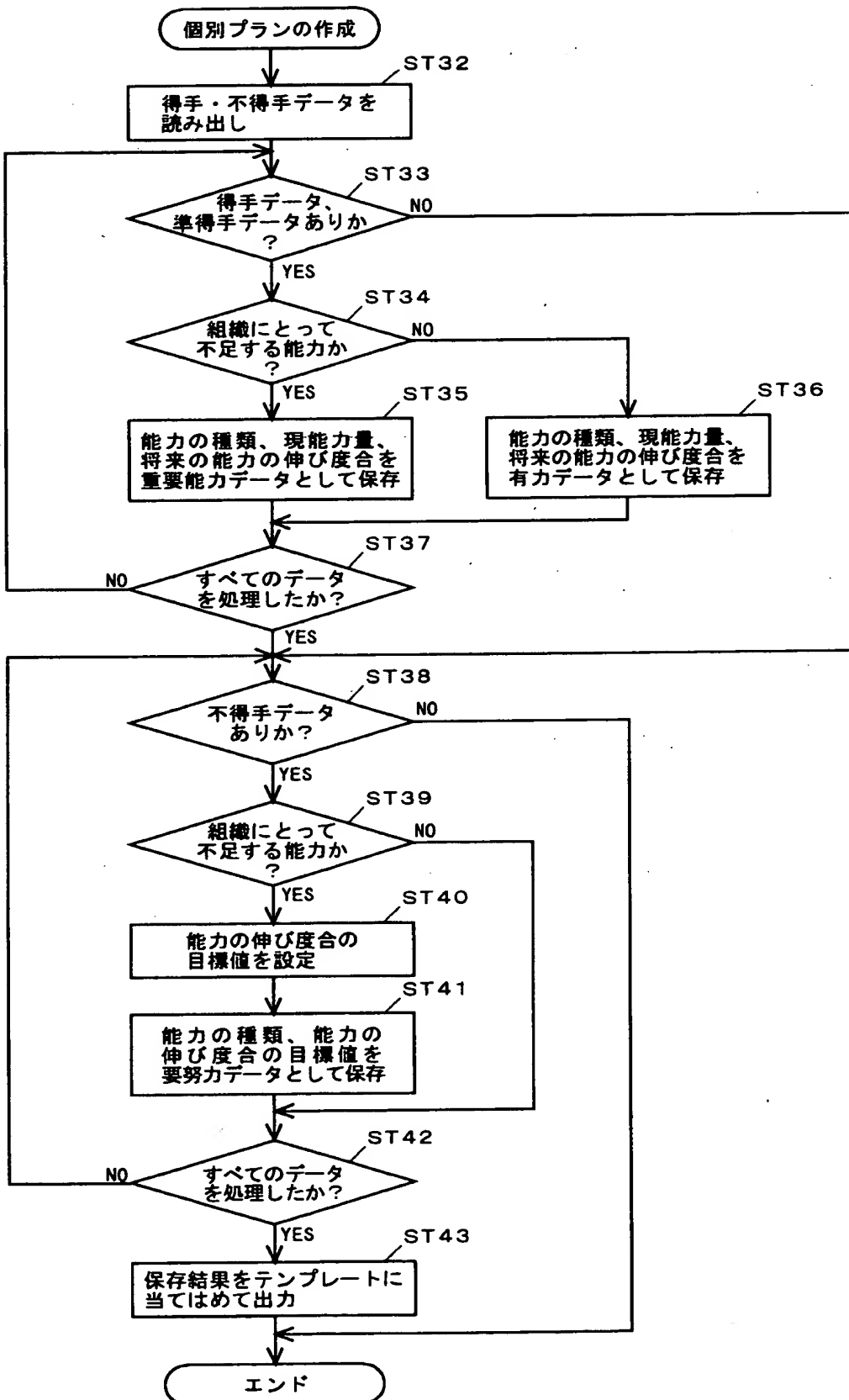
【図 3 1】



【図 3 2】

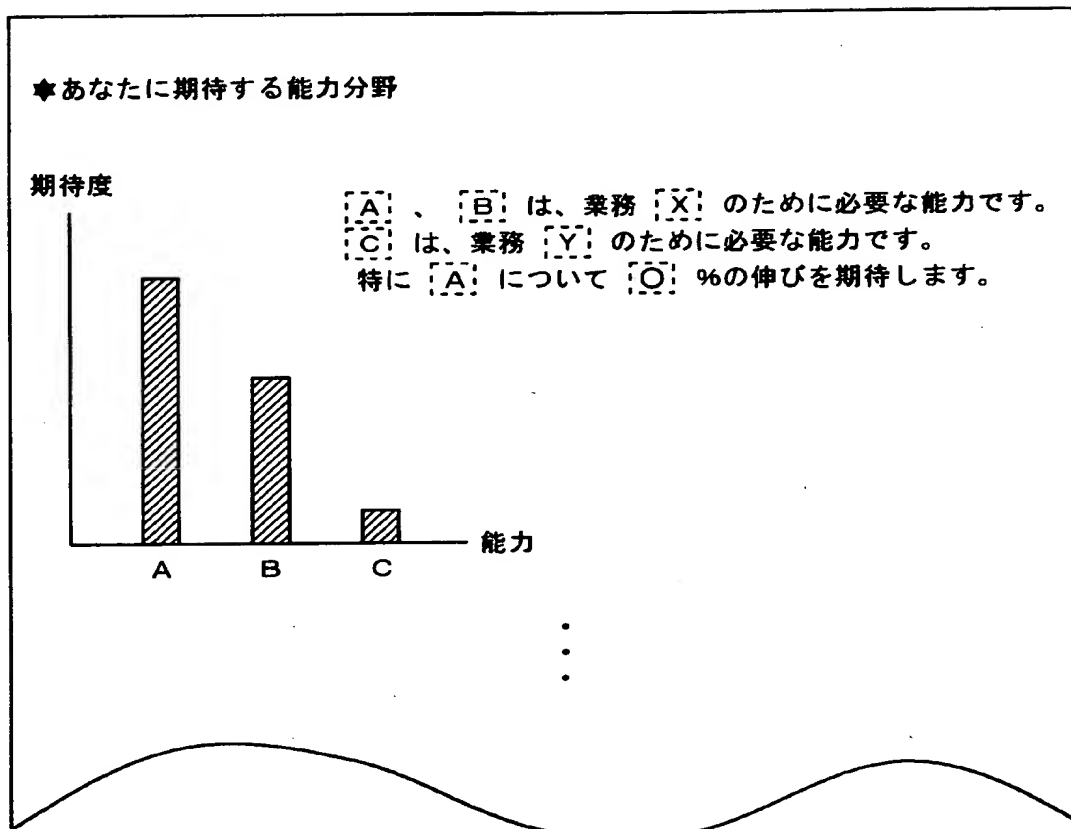


【図 3 3】

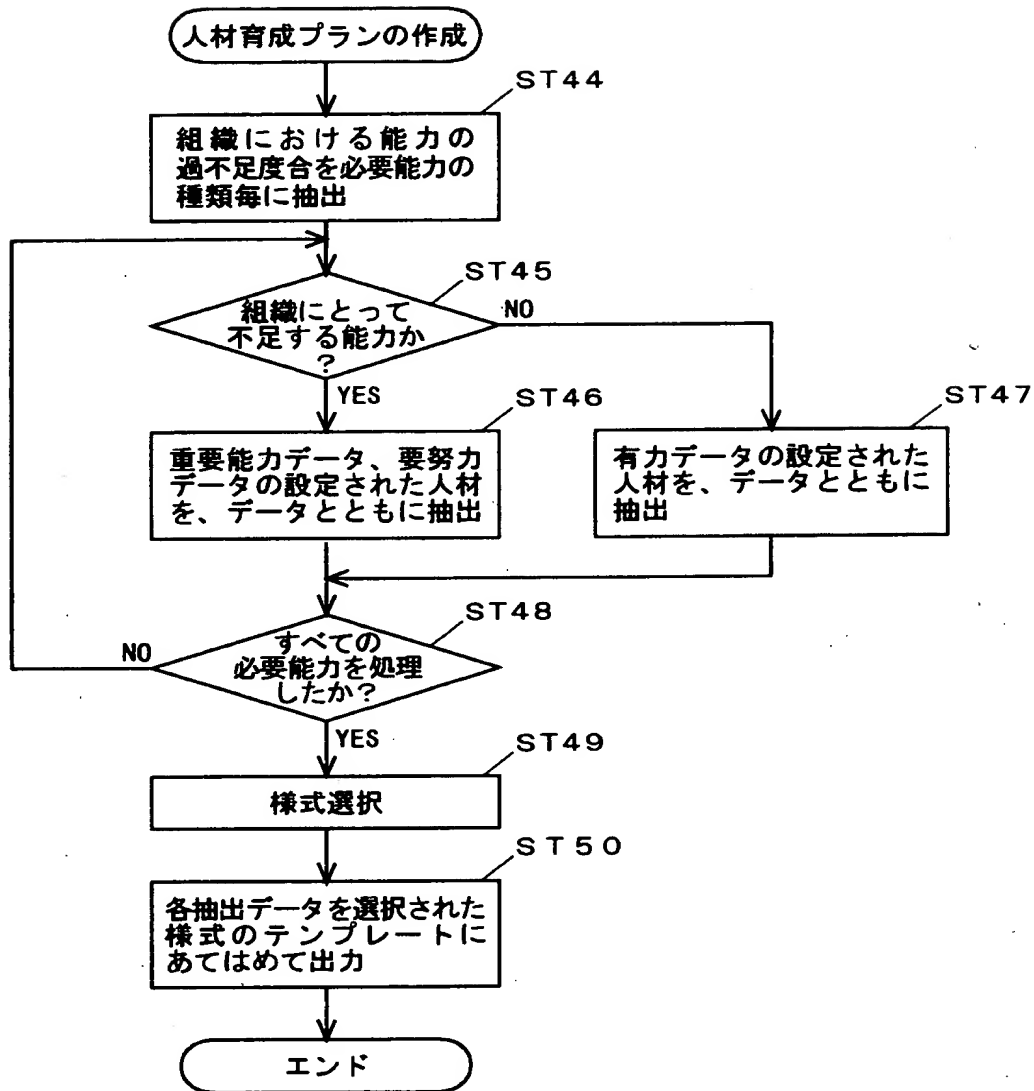




【図34】

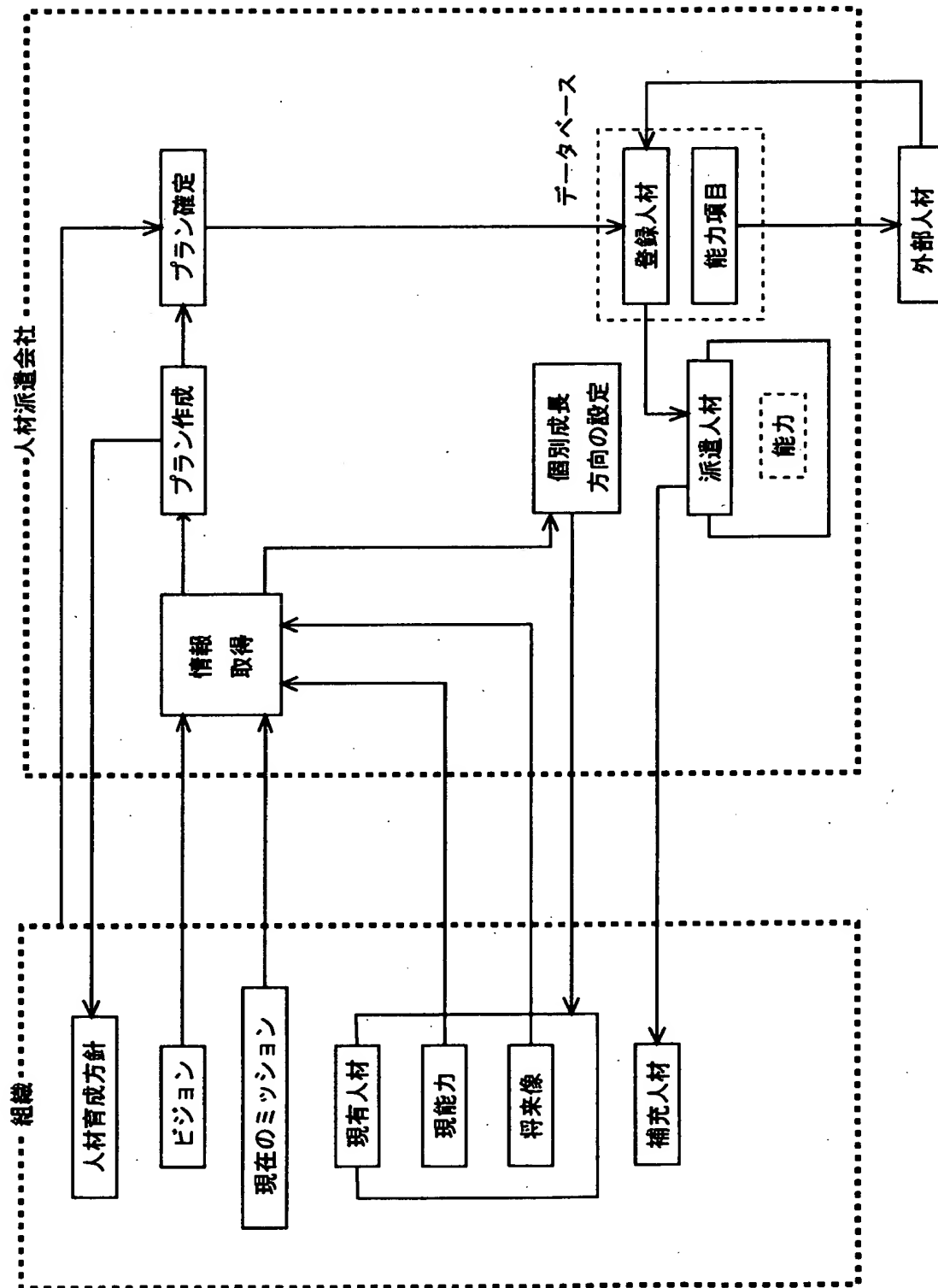


【図35】

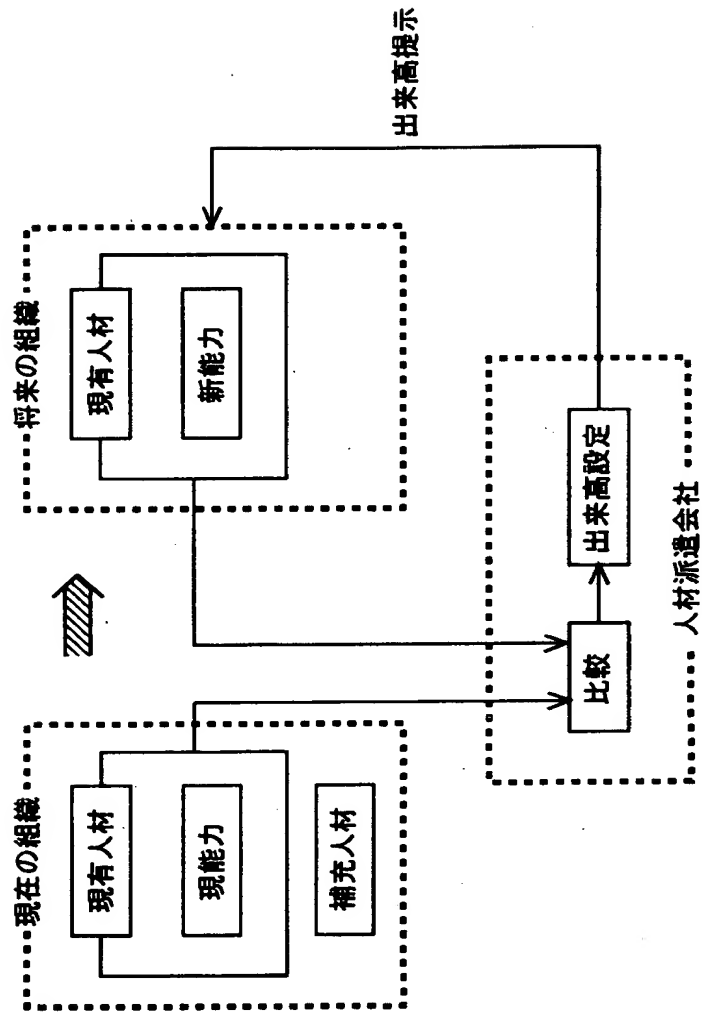




【図37】

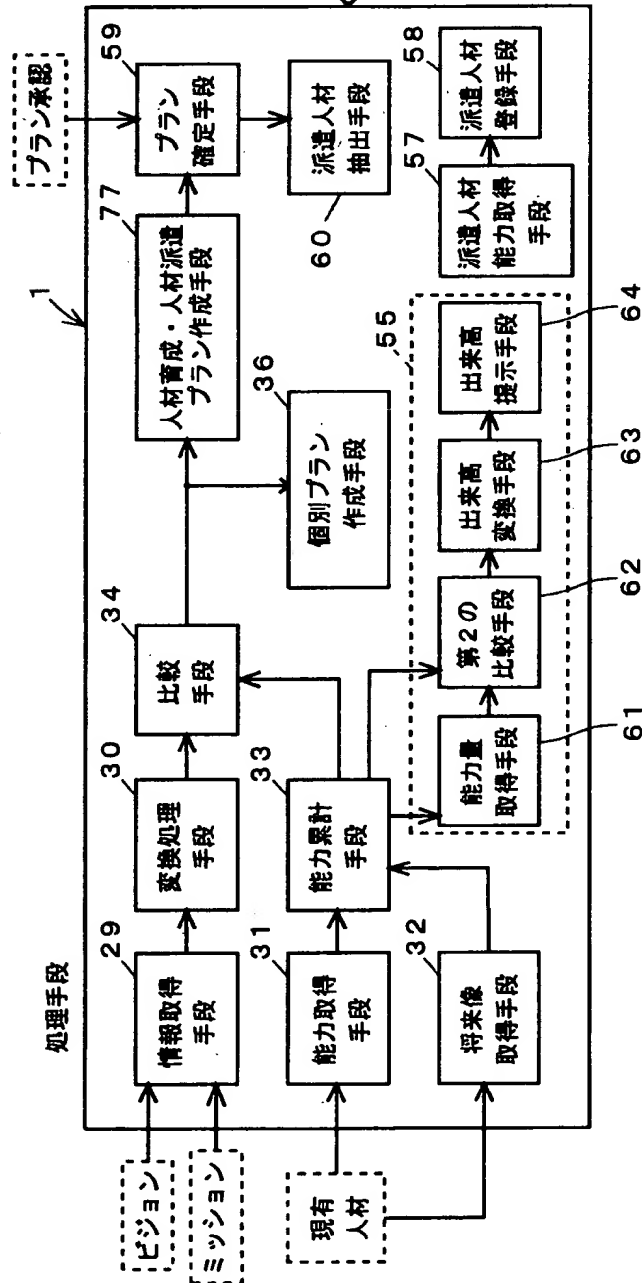


【図 3 8】

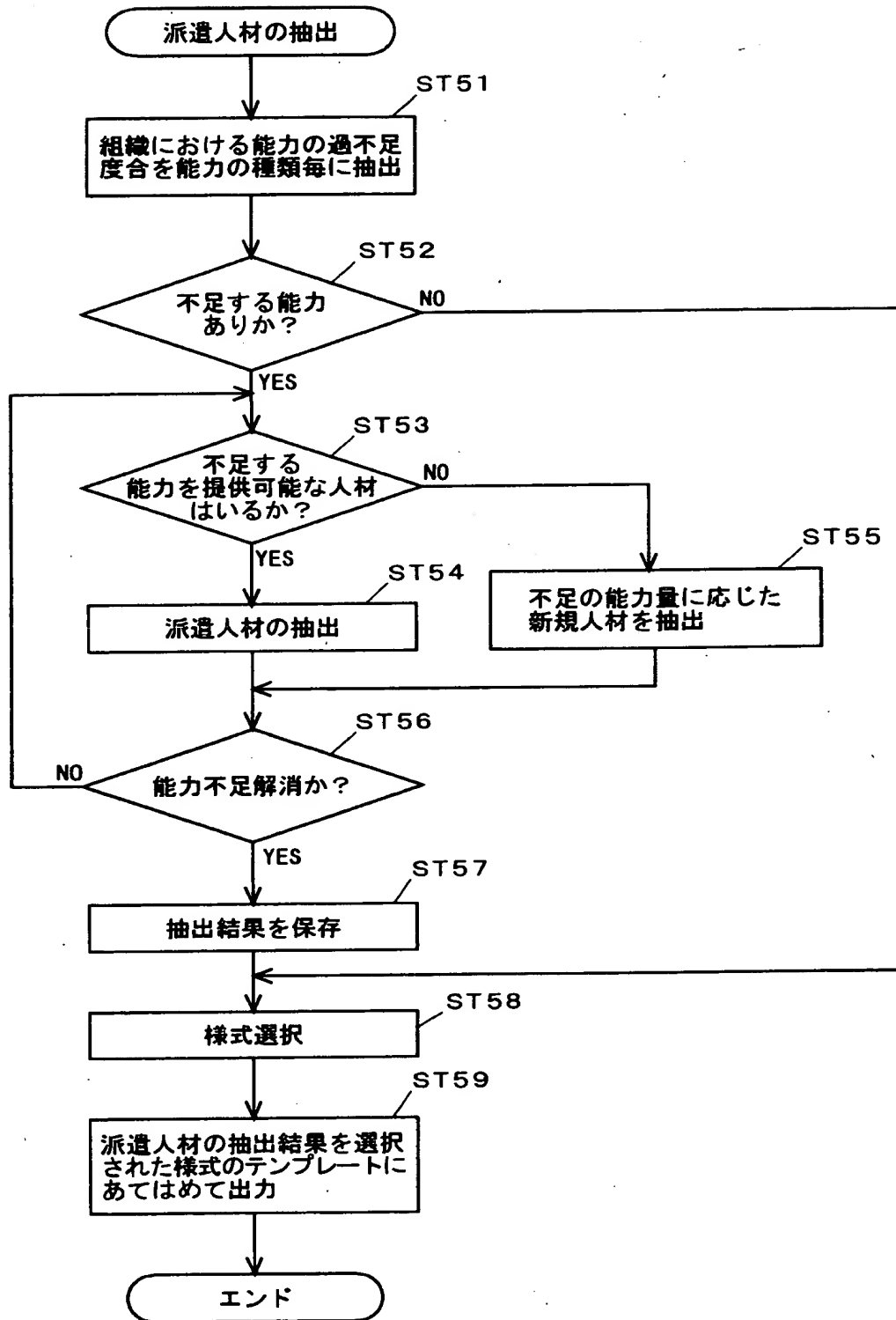


【図 3 9】

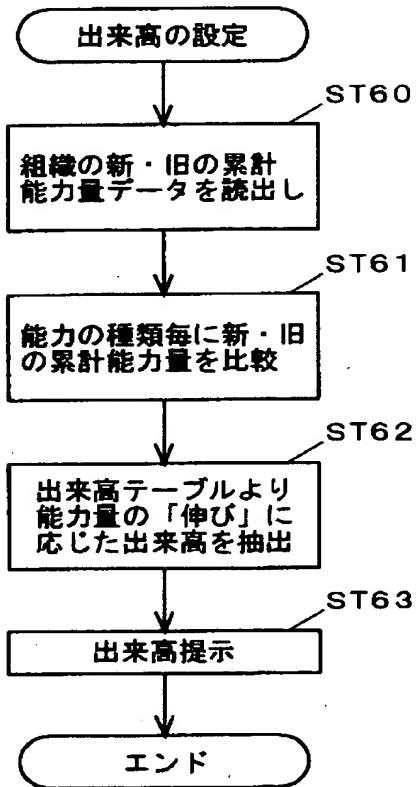
データベース部	2
「ビジョン」データ	37
「ミッション」データ	38
必要人材量データ	39
必要能力量データ	40
人材の能力データ	41
組織の累計能力量データ	42
「組織」における能力の過不足度合データ	43
「組織」に対する人材の得手・不得手データ	44
個別成長方向データ	45
ミッション・ビジョン判定テーブル	46
業務パターン変換テーブル	47
報告用テンプレート	48
派遣人材の登録データ	51
査定用データテーブル	49
能力量判定テーブル	50
人材の新能力データ	52
「組織」の新累計能力量データ	53
出来高テーブル	54
⋮	



【図40】

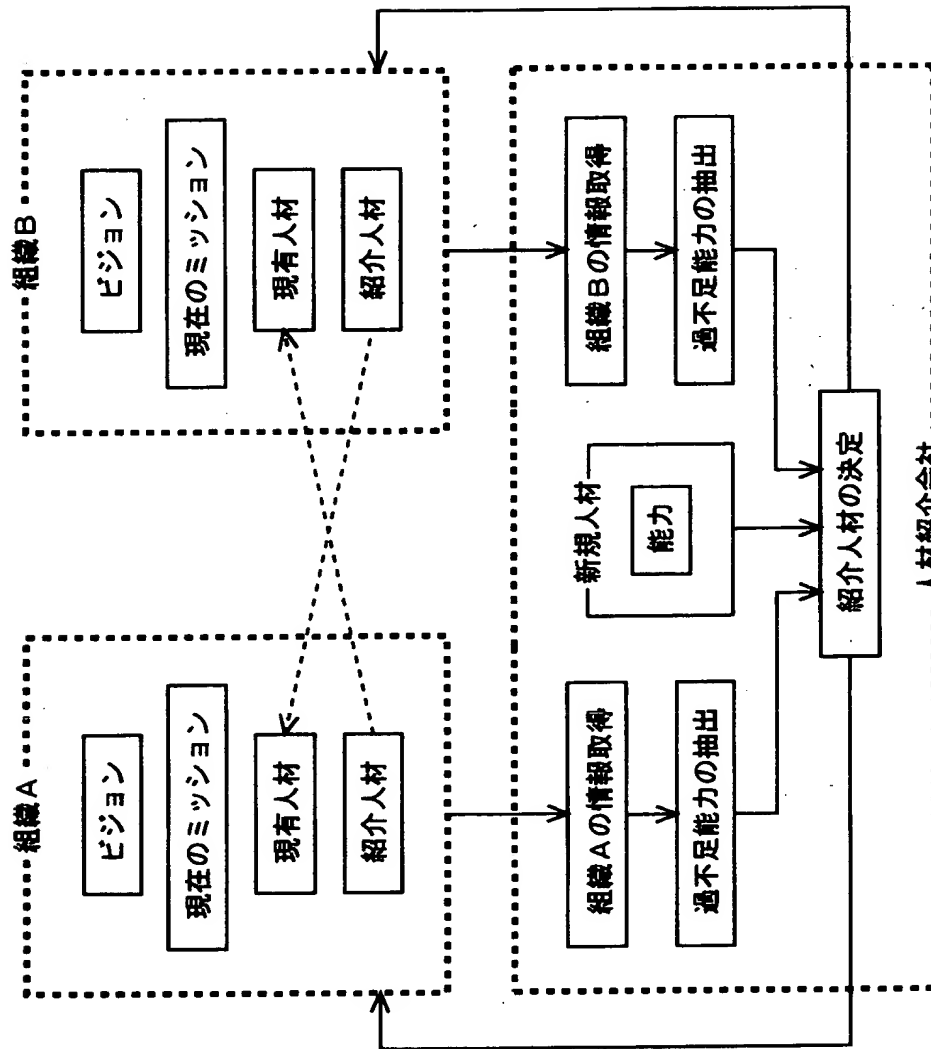


【図 4 1】

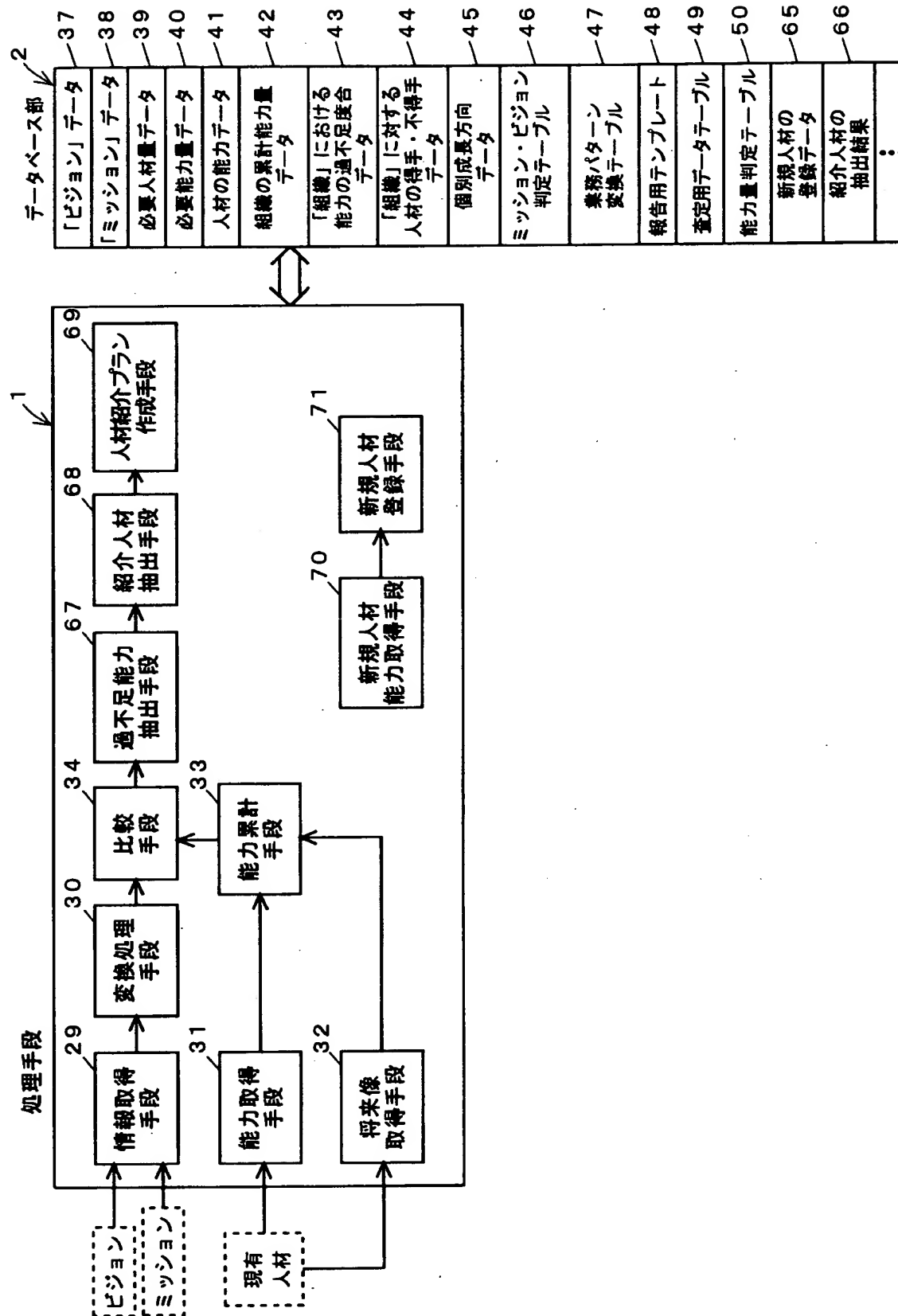




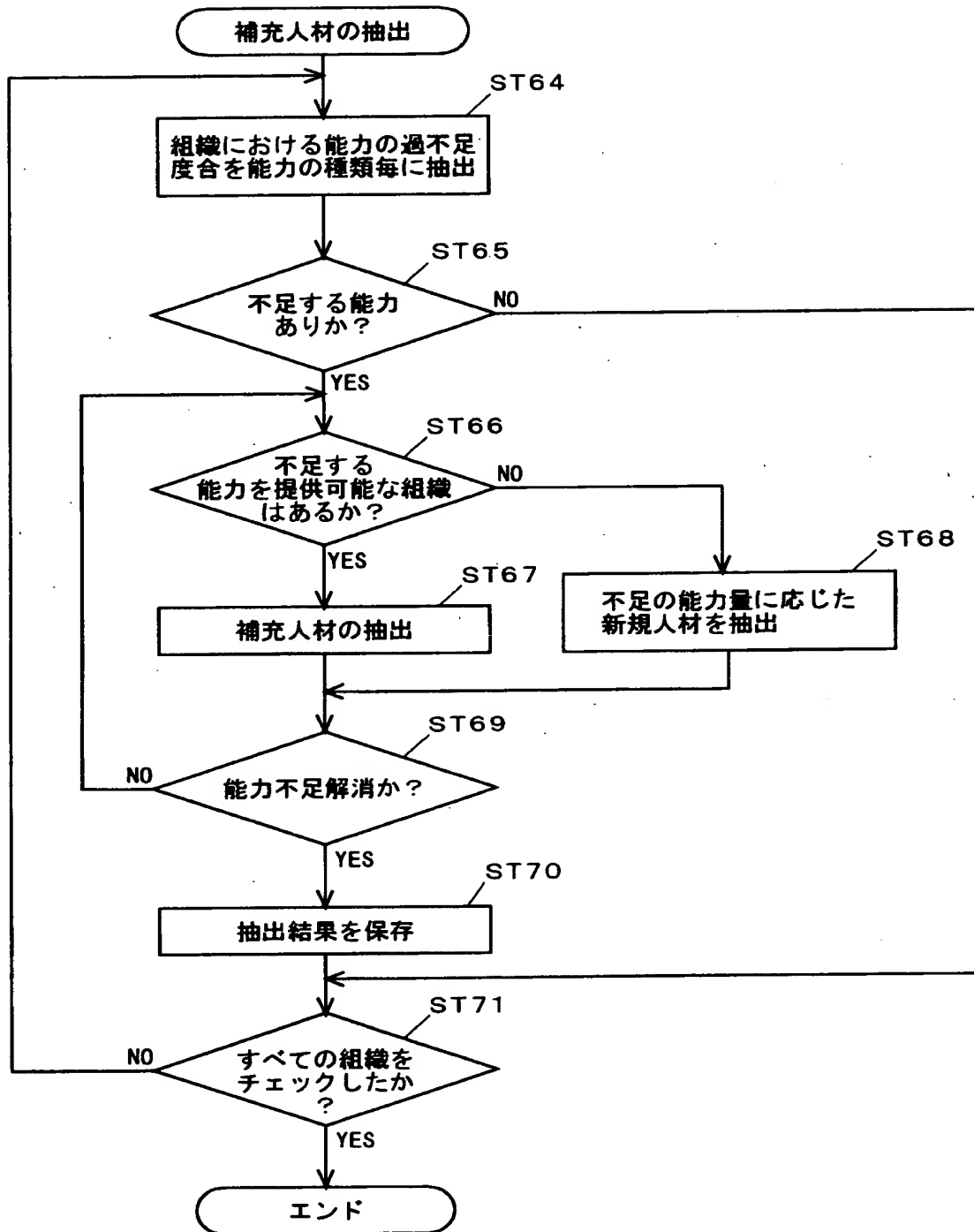
【図 4 2】



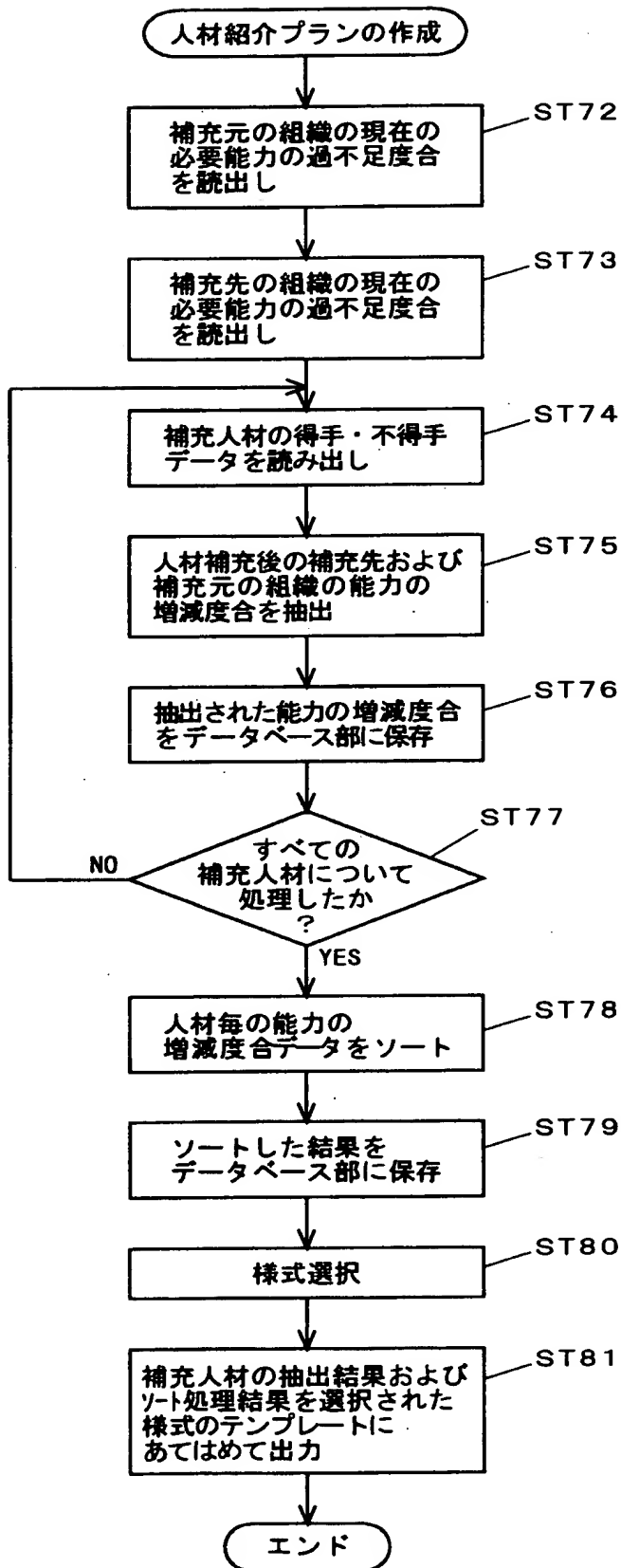
【図 4 3】



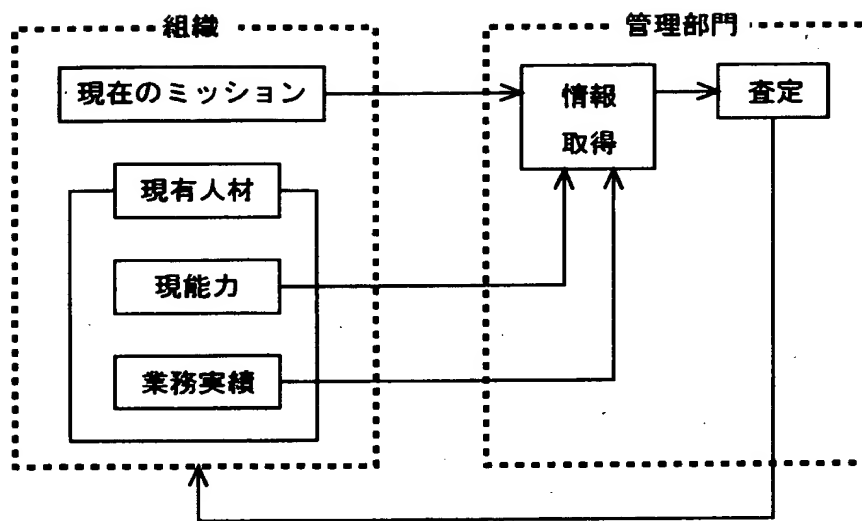
【図44】



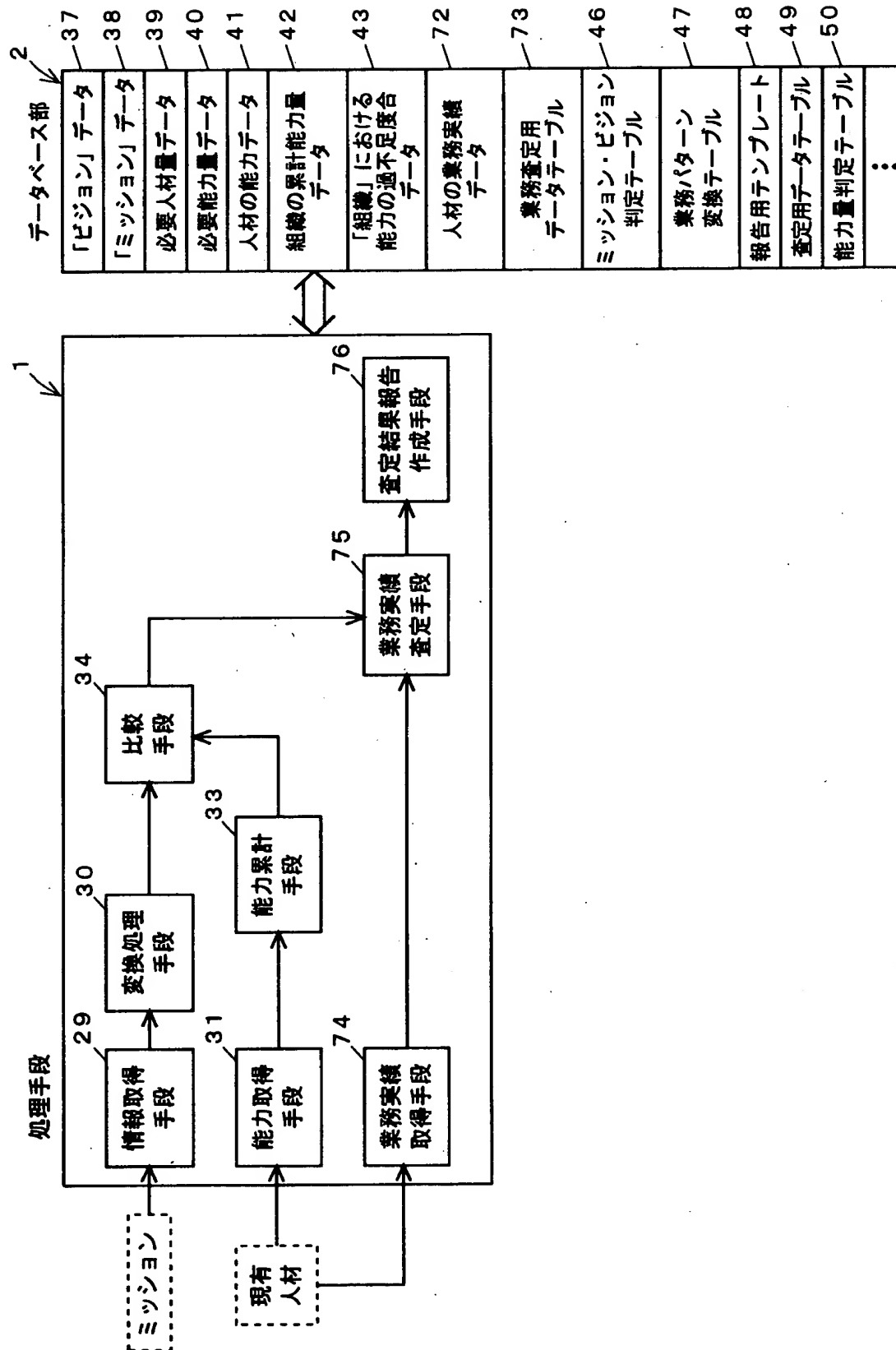
【図45】



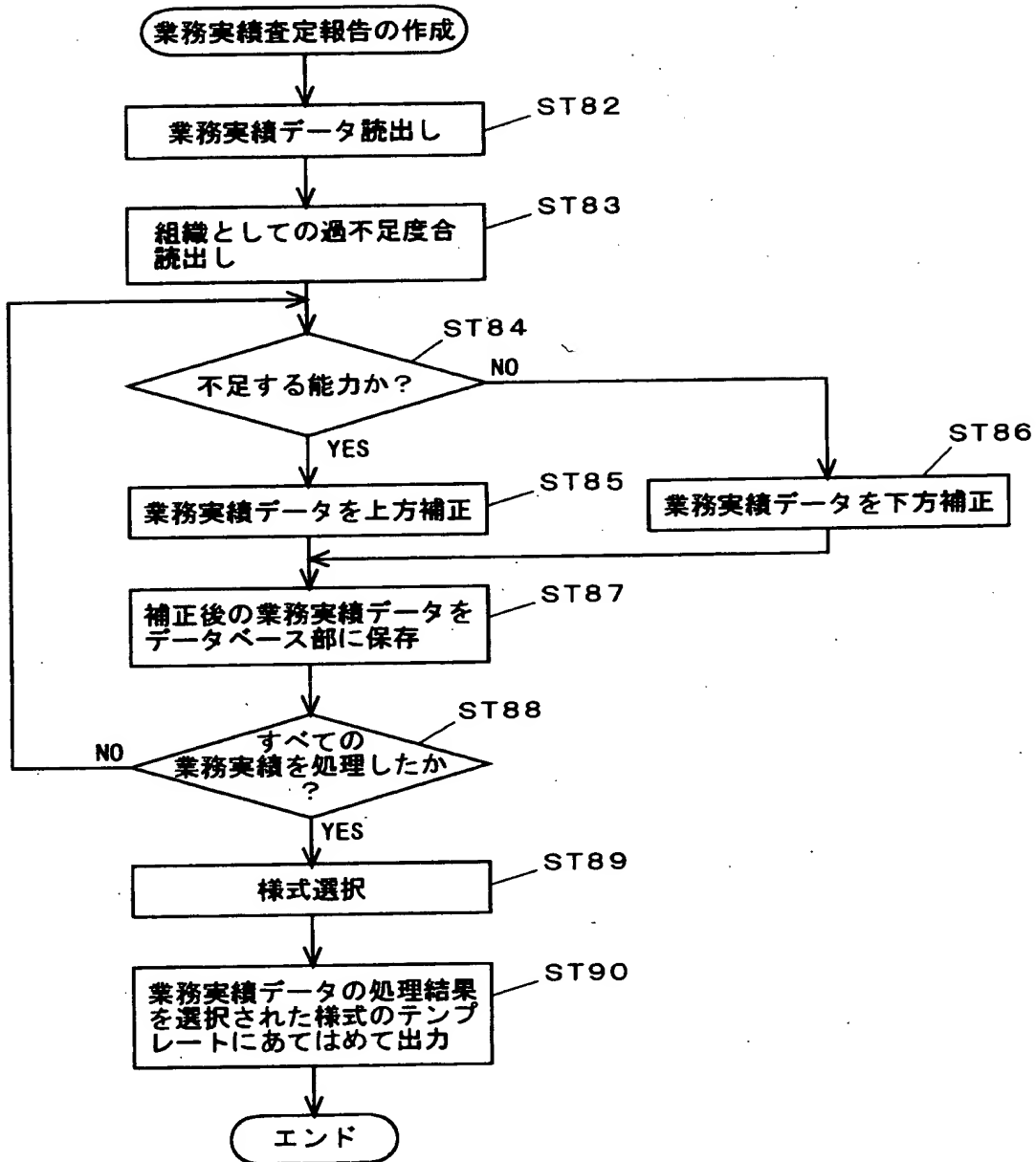
【図 4 6】



【図 47】



【図 48】



【図49】

「〇〇〇」様 向け提案書	
目次	
1	あなたの能力的得手・不得手
2	希望するあなたの将来像
3	「組織」の現有人材による人材過不足
4	「組織」の望む人材
5	推奨能力方向
	・ 得手を最大限活かす場合の提案
	・ 「組織」で最も評価される場合の提案
	・ 将来像に最も近い場合の提案
	・
	・
	・



【図50】

「組織」様 向け提案書

目次

- 1 現在の業務の分析
- 2 将来の業務の分析
- 3 必要人材量(能力と量)
- 4 現有人材における過不足
- 5 必要人材補完提案
  - ・ 現有人材育成 提案
  - ・ 推奨派遣人材 提案
- 6 派遣人材による現有人材育成計画

・  
・  
・

【図51】

「組織」様 向け提案書	
目次	
1	現在の業務の分析
2	将来の業務の分析
3	必要人材量(能力と量)
4	現有人材における過不足
5	必要人材補完提案
	・ 現有人材育成 提案
	・ 推奨紹介人材 提案
6	紹介人材による「組織」への貢献
	・
	・
	・

【図52】

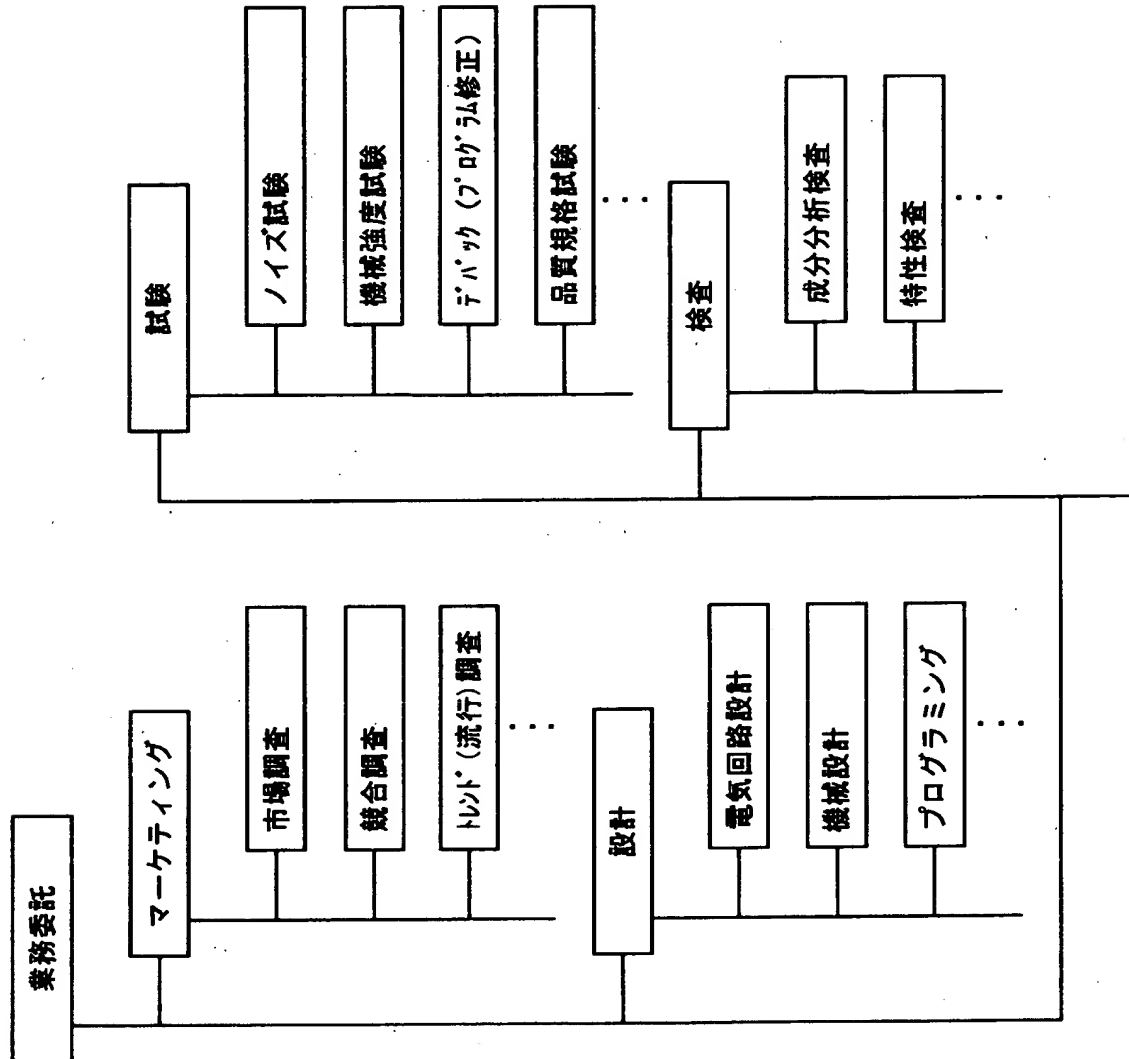
「〇〇〇」様 向け提案書

目次

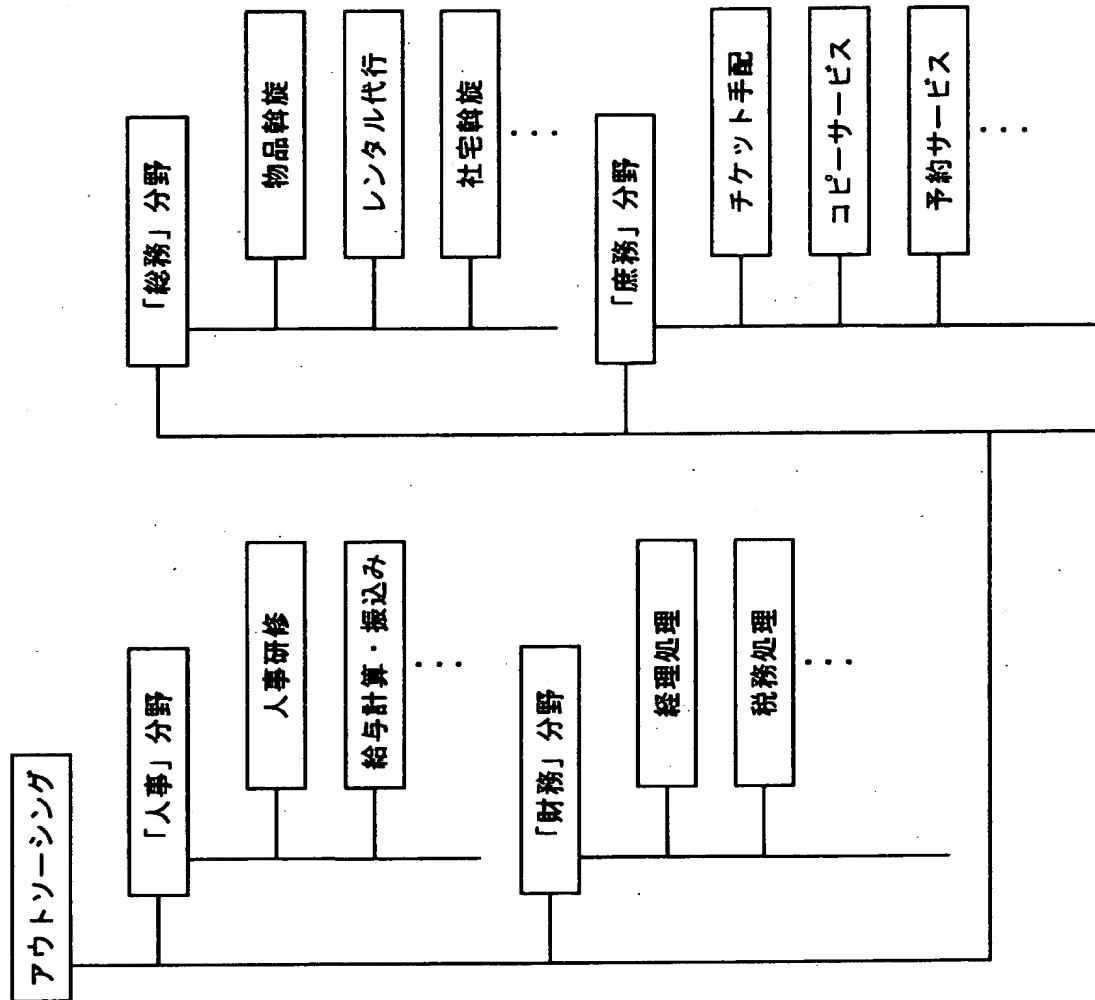
- 1 あなたの能力的得手・不得手
- 2 「組織」の現有人材による人材過不足
- 3 「組織」の望む業務・能力
- 4 業務実績査定結果
  - ・ 業務実績
  - ・ 業務実績に対する評価
  - ・ 「組織」の得手・不得手の加味
- 5 来期の業務への提案

・  
・  
・

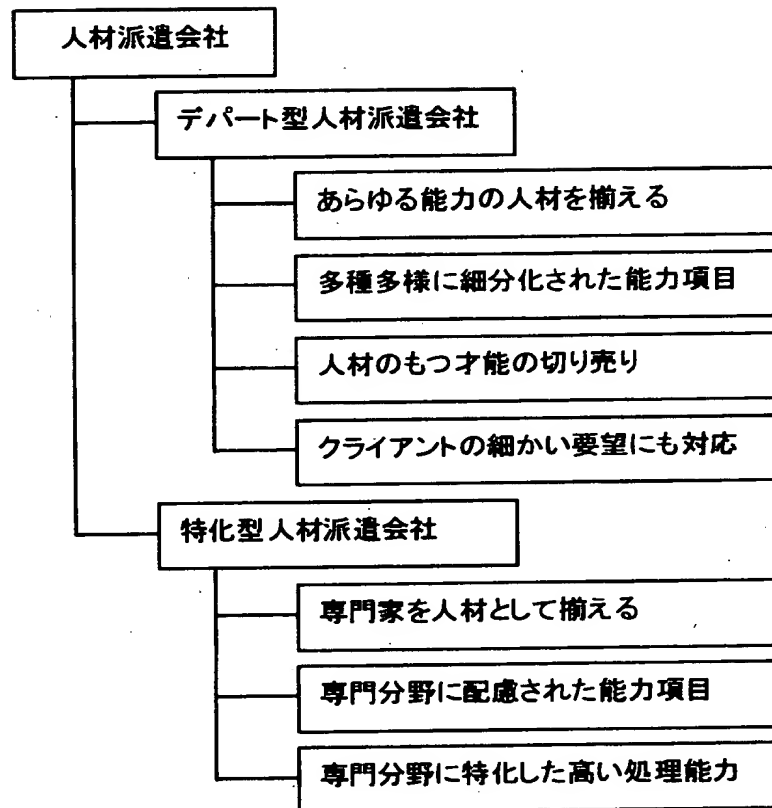
【図 53】



【図 54】



【図55】



【書類名】 要約書

【要約】

【課題】 組織が将来の構想を実現する方向に成長していくのに適した人材育成方針を作成する。

【解決手段】 組織の現在のミッション、および将来のビジョンに関する情報を入力して、現在および将来の組織が必要とする能力を求めるとともに、組織内の各人材の現在の能力および将来像に関する情報を入力して、各人材毎の能力データを求める。さらに現在および将来の組織が必要とする能力について、各人材毎の能力量を能力の種類毎に累計し、組織としての能力量を求めた後、この組織としての能力量を組織が必要とする能力量と比較して、組織における能力の過不足状態を抽出する。さらに各人材の個別成長方向を、能力データから得た得手・不得手データと組織における能力の過不足状態との関係に基づいて設定する。

【選択図】 図 2 4

特2000-185287

## 認定・付加情報

特許出願の番号	特願2000-185287
受付番号	50000770560
書類名	特許願
担当官	第七担当上席 0096
作成日	平成12年 6月21日

### <認定情報・付加情報>

【提出日】 平成12年 6月20日

次頁無



出 願 人 履 歴 情 報

識別番号

[000002945]

1. 変更年月日 1990年 8月28日  
[変更理由] 新規登録  
住 所 京都府京都市右京区花園土堂町10番地  
氏 名 オムロン株式会社
  
2. 変更年月日 2000年 8月11日  
[変更理由] 住所変更  
住 所 京都市下京区塩小路通堀川東入南不動堂町801番地  
氏 名 オムロン株式会社